Меня чрезвычайно интересуют люди — эти изобретательные, воинственные, проницательные, склонные к самообману, своенравные и странные создания. В каждой из своих книг я выношу на свет один из аспектов человеческой психологии или человеческого поведения и рассматриваю его с разных сторон. Я советуюсь с психологами, антропологами, экономистами, историками и философами; я беседую с представителями самых невероятных специальностей. Я выискиваю самые потрясающие идеи и представления и приправляю всю эту смесь жизненными историями. В сущности, я стремлюсь сделать так, чтобы вы увидели нечто, казавшееся вам хорошо знакомым, в совершенно новом свете и достигли понимания, которое вы сможете применить в своей жизни. В этой книге я рассматриваю искусство и науку спора. В современном мире, пронизанном взаимосвязями, где каждый рассчитывает, что его мнение будет услышано, разногласий и конфликтов больше, чем когда-либо раньше, — но нас-то к этому никто не готовил! Поэтому мы либо ввязываемся в ссоры, либо избегаем споров — что, возможно, еще хуже. Я беседовал с людьми, успешно проводящими конфликтные разговоры в самых напряженных ситуациях, — дознавателями, переговорщиками, которые занимаются освобождением заложников, психотерапевтами, работающими с жертвами зависимостей, дипломатами, посредниками при разводах, исследователями взаимоотношений — и выделил из тех невероятных идей, которые я от них получил, набор принципов лучшего, более продуктивного спора — такого спора, который приводит к творческим достижениям, более толковым решениям и более глубокому взаимопониманию между людьми.

Никогда раньше мы не нуждались в нем так остро, как сейчас.

Иэн Лесли

Иэн Лесли — журналист, специалист по коммуникациям, консультирующий бизнес по вопросам стратегии бренда, внутренних коммуникаций и лидерского мышления. Он пишет о культуре, психологии, общественных тенденциях и политике для британских и американских изданий, включая New Statesman, Slate, Economist, Financial Times, NPR, Bloomberg.com, Guardian, Daily Mail, London Times, Daily Telegraph и Granta. Его приглашают в качестве эксперта на BBC, Sky и NPR.

ИЭН ЛЕСЛИ

ИСКУССТВО КОНФЛИКТА

ПОЧЕМУ СПОРЫ РАЗЛУЧАЮТ И КАК ОНИ МОГУТ ОБЪЕДИНЯТЬ

КоЛибри
МОСКВА

УДК 316.62+159.9
ББК 88.53
Л50

Ian Leslie

CONFLICTED
Why Arguments Are Tearing Us Apart and How They Can Bring Us Together

International Rights Management: Susanna Lea Associates

Перевод с английского Дмитрия Прокофьева

Лесли И.

Л50 Искусство конфликта : Почему споры разлучают и как они могут объединять / Иэн Лесли ; [пер. с англ. Д.А. Прокофьева]. — М. : КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2022. — 336 с. : ил.

ISBN 978-5-389-18855-6

В чем секрет гармоничных отношений? Что стоит за некоторыми из величайших научных и творческих прорывов? Неожиданный ответ: конфликт. Продуктивное несогласие — это образ мышления, возможно, лучший из имеющихся. Оно развивает наш разум и творческий потенциал и даже может объединять. Оно жизненно необходимо для успеха любого совместного предприятия — от брака до коммерческой компании или демократического государства. В нашем все более склонном к конфликтам мире у нас остается единственный путь к сплочению и совместному прогрессу: учиться у тех, кто овладел искусством и наукой споров. Резюмируя опыт, полученный во взаимодействии с различными специалистами, автор этой книги предлагает набор эффективных инструментов, которые все мы можем использовать, чтобы наши диалоги были более конструктивными.

«Чтобы преодолеть трудности, которые создает несогласие, нельзя избегать его. Вместо этого нам нужно радикально изменить наши мысли о нем и отношение к нему. Люди совсем не случайно снова и снова вовлекаются в конфликты. Конфликты — абсолютно необходимая составляющая жизни, и это не преувеличение». (*Иэн Лесли*)

УДК 316.62+159.9
ББК 88.53

ISBN 978-5-389-18855-6

СОДЕРЖАНИЕ

Посвящается Дугласу,
насчет которого мы все согласны

При малейшем возражении мы стараемся обдумать не основательность или неосновательность его, а каким образом, всеми правдами и неправдами, его опровергнуть. Вместо того чтобы раскрыть объятия, мы сжимаем кулаки[1].

Мишель Монтень

Движение возникает из противоположностей[2].

Уильям Блейк. Бракосочетание Рая и Ада

Все кивали, никто не соглашался[3].

Иэн Макьюэн. Амстердам

---

[1] Пер. с фр. Н. Я. Рыковой.

[2] Пер. с англ. А. Я. Сергеева.

[3] Пер. с англ. В. П. Голышева.

Пролог

ДОПРОС

Я почти ничего не знаю о человеке, с которым вот-вот встречусь, кроме того, что его подозревают в совершении ужасающего преступления и он видит во мне врага.

Я сижу в ярко освещенной, скудно обставленной комнате в безымянной гостинице где-то в английской сельской местности. Единственное окно завешено плотными шторами. Передо мной стоит стол, напротив — пустой стул. Справа от меня сидит полицейский, рассказывающий мне о подозреваемом, который ждет за дверью. Полицейский описывает преступление в невыносимых подробностях. Он рассказывает, что мы знаем и чего не знаем, и говорит о той жизненно важной информации, которую я должен каким-то образом вытянуть из подозреваемого. По его словам, это человек горделивый, раздражительный и хитроумный.

Я пытаюсь сосредоточиться на словах полицейского, но мои мысли то и дело уносятся к предстоящему разговору. Этот человек здесь не по своей воле. Он не любит таких, как я. Как мне вызвать на откровенность человека, с которым мы настолько принципиально расходимся во мнениях, как побудить его рассказать мне хоть что-нибудь, тем более — сказать правду?

Инструктаж закончен. Я прижимаю ладони к столу, чтобы полицейский не увидел, как у меня дрожат руки. «Вы гото-

вы?» — спрашивает полицейский. «Да», — вру я. Дверь открывается. В комнату с важным видом входит подозреваемый.

Его зовут Фрэнк Барнет. Он работает водителем грузовика в службе доставки. Это грузный чернокожий мужчина; он держится с уверенностью, в отличие от меня. Минуту назад мне сказали, что, когда Барнета задержали, он вел себя агрессивно, кричал на полицейских. По-видимому, ему не понравилось, что его задержали, когда он отвозил детей в школу. Барнет садится напротив меня и сосредоточивает на мне холодный взгляд. Стараясь не показать свою нервозность, я начинаю разговор: спрашиваю, помнит ли он, чем занимался днем в прошлое воскресенье.

— Какого хрена я буду тебе что-то рассказывать?

О господи. Я к такому не привык. Чаще всего я беседую с людьми, которые по меньшей мере хотят со мной говорить. Обычно им — как и мне — хочется, чтобы разговор прошел хорошо. Даже если мы не соглашаемся в том, о чем мы говорим, мы соглашаемся в том, как мы будем об этом говорить. Если этого невысказанного согласия нет, это тревожит, сбивает с толку. Я предпринимаю еще одну попытку, объясняя Барнету, что я всего лишь хочу, чтобы он помог мне понять, что он делал в этот день.

Ф. Б. А чего вы со мной-то разговариваете?

И. Л. Мы разговариваем со всеми, кто был поблизости…

Ф. Б. Да плевать мне на всех; почему вы разговариваете со мной, с Фрэнком Барнетом? Я-то тут при чем?

У меня внутри все обрывается. Отчасти мне хочется ответить ему такой же — или даже большей — враждебностью. Кто дал ему право вести себя так агрессивно? Это его, а не меня подозревают в преступлении. Но в то же время мне хочется избежать конфликта и извиниться. Я запутался, мне неуютно, я не вижу выхода.

Последние несколько лет меня очень интересовало, почему столь многие из наших публичных споров получаются такими ужасными? Создается впечатление, что людям, которые придерживаются несовпадающих взглядов, все труднее спорить продуктивным образом. Вместо этого они увязают в желчных перебранках или застревают в мучительных безвыходных тупиках. Но потом я заметил, что те же затруднения возникают и в нашей личной жизни. Будь то в спорах родителей с детьми или ссорах на работе, наша неспособность не соглашаться правильным образом, по-видимому, становится препятствием для развития. Разве мы не можем выражать противоположные точки зрения, не скатываясь к озлобленным ссорам или бесплодным тупиковым ситуациям? Что нам мешает?

Не найдя удовлетворительных ответов на эти вопросы, я занялся исследованиями. Я долго читал о принципах правильных интеллектуальных дискуссий, открытых и усовершенствованных мыслителями на протяжении тысячелетий, начиная с философов древности. Эти принципы основаны, в частности, на том, чтобы «предполагать добросовестность оппонента», «изучать доводы противника так же тщательно, как и свои собственные», «не спорить с воображаемыми оппонентами». Все эти советы были очень мудрыми и поучительными, но мне чего-то не хватало. Казалось — как это бывает с диетами или физическими упражнениями, — что гораздо легче знать, как *следует* вести споры, чем применять эти знания на практике. Я усвоил теорию, но, как только я начинал спорить со своим начальником, с женой или с каким-нибудь незнакомцем в социальных сетях, от теоретических знаний не оставалось и следа. В конце концов я пришел к выводу, что способность продуктивно не соглашаться — вопрос не столько философии, сколько дисциплины и умения.

Люди — не логические машины. Нам свойственны эгоизм, гордыня, импульсивность, неуверенность и потребность в одоб-

рении окружающих. Спор не сводится к чистому обмену мнениями и доказательствами; в него почти всегда примешиваются чувства, которые мы испытываем по отношению друг к другу. Это не всегда плохо: эмоции могут помочь нам защищать нашу позицию или отнестись с сочувствием к чужой точке зрения. Но эмоции могут и мешать здоровым спорам. В нас включаются первобытные инстинкты, которые затуманивают наш рассудок и коверкают наше поведение. Под поверхностью даже самых вежливых споров томится невысказанное напряжение; иногда оно вскипает гневом, иногда заставляет нас мрачно замкнуться, но иногда подталкивает к правдивости и откровенности.

Когда мы спорим, то вкладываем в беседу всего себя: мысли, чувства и интуицию. Недостаток большинства трактатов о дискуссиях или спорах заключается в том, что они сосредоточиваются лишь на первом из этих элементов. Я же хочу рассмотреть все три. Именно поэтому я уговорил специалиста по проведению допросов разрешить мне сыграть роль дознавателя. Те споры, в которых мы участвуем в повседневной жизни, по большей части не имеют явного сходства с допросом преступника. Мы можем спорить о том, как лучше всего организовать рабочий проект, хорошо ли есть мясо или кто из нас тратит слишком много денег с общего счета. Но и у этих споров есть одна основополагающая черта, которая роднит их с моим разговором с Фрэнком Барнетом, а именно: все они, по меньшей мере отчасти, касаются того, как мы относимся друг к другу. Под каждым спором скрываются бессловесные переговоры о взаимоотношениях. Если нам не удастся прийти к согласию по этому вопросу, у разговора нет никаких шансов на успех.

Даже самый трудный спор можно превратить в продуктивный разговор, если обратить пристальное внимание на это скрытое измерение. Есть люди, которые зарабатывают этим на жизнь. Можно очень многому научиться у тех, кто проводит напряженные, важные, конфронтационные раз-

говоры в рамках своей работы: полицейских, специалистов по переговорам об освобождении заложников, дипломатов и других. Я нахожу замечательные общие черты между задачами, которые решают такие специалисты, и задачами, которые приходится решать всем нам, будь то в семейных ссорах, политических дебатах или рабочих спорах. Объединив этот жизненный опыт с идеями и исследовательскими данными теории коммуникации и когнитивной психологии, я сумел найти универсальные правила продуктивного спора, которые каждый из нас может использовать в своей жизни.

В ходе этой работы я не только исполнял роль следователя по уголовным делам; я ездил в Мемфис, чтобы посмотреть, как полицейских учат проводить напряженные разговоры на улице в ситуациях, которые очень легко могут перейти в столкновения с применением насилия. Я разговаривал с посредниками в бракоразводных процессах о том, как им удается приводить к соглашению людей, которые почти не могут находиться в одном помещении друг с другом. Я спрашивал психотерапевтов, как они разговаривают с пациентами, отвергающими все советы, которые им дают; я узнал, как специалисты по переговорам при захвате заложников убеждают людей не взрывать бомбы или не бросаться с мостов. Все эти специалисты занимаются очень разными вещами, но все они имеют большой опыт получения ценных результатов в самых бесперспективных ситуациях. Все они мастера разговора, скрывающегося за разговором.

Попутно я узнал много нового о людях, в том числе и о том человеке, который пишет эти строки. Я по природе человек не воинственный; мне бывает очень неуютно даже в самом неостром конфликте. Но я узнал, что конфликта вовсе не всегда следует избегать любой ценой и что в определенных условиях он может приносить огромную пользу и удовольствие. Я узнал, что дети бывают счастливее, когда спорят с родителями в открытую — если только эти споры не превращаются во

вражду; что пары, у которых случаются бурные ссоры, часто бывают счастливее, чем те, которые избегают столкновений. Я узнал, что рабочие коллективы действуют более эффективно, когда их члены умеют прямо и даже страстно выражать свое несогласие, не разрушая ткань своих взаимоотношений. Я узнал, что чрезмерная бесконфликтность вредит нам и что мы можем извлечь максимальную пользу из наших различий, только если умеем правильно не соглашаться друг с другом.

Умение не соглашаться так, чтобы это вело не к застою и ожесточению, а к прогрессу и взаимопониманию, может быть полезно всем и каждому. Однако продуктивное несогласие — не просто важный индивидуальный навык. В наше время, когда человечество сталкивается с небывалыми экзистенциальными проблемами, оно становится необходимым условием выживания нашего вида. Несогласие — это образ мыслей, жизненно необходимый для благополучия любого совместного предприятия, от брака до коммерческой компании и демократического государства. Мы можем использовать его для превращения смутных представлений в практически осуществимые идеи, слепых пятен — в прозрение, недоверия — в сопереживание. Никогда раньше мы не нуждались в нем так остро, как сейчас.

Не следует строить иллюзий: продуктивное несогласие — дело непростое. Эволюция не обеспечила нас способностями к нему. Оно также не входит в число навыков, которым нас обучают. Более того, на мой взгляд, не будет преувеличением сказать, что большинству из нас оно дается безнадежно плохо. Это положение необходимо изменить, а не то наши все более бурные споры неизбежно будут порождать трения, не производя никакого света. Или же они не будут производить ничего, потому что мы не будем в них вступать. Хуже озлобленных споров может быть только полное отсутствие споров.

ЧАСТЬ I

ПОЧЕМУ НАМ НУЖНЫ НОВЫЕ СПОСОБЫ СПОРИТЬ

1

НЕ ТОЛЬКО БИТЬ ИЛИ БЕЖАТЬ

Хотя мы живем в обществе, более склонном к разногласиям, чем когда-либо раньше, мы к этому абсолютно не подготовлены.

В 2010 году журнал Time описал миссию платформы Facebook[1] следующим образом: «Укрощать ревущую толпу и превращать пронизанный одиночеством, антисоциальный мир случайных шансов в мир дружелюбный». Эта теория была популярна в течение первого десятилетия массового использования интернета: чем больше люди смогут общаться друг с другом, тем дружелюбнее и отзывчивее они будут становиться и тем более здоровым будет наше публичное общение. Теперь, на пороге третьего десятилетия нового века, эта точка зрения кажется до боли наивной. Ревущие толпы сражаются днем и ночью. Интернет связывает людей, но вовсе не всегда создает ощущение товарищества. В худших своих проявлениях он может казаться машиной для производства разногласий и розни.

Пол Грэм, предприниматель из Кремниевой долины, отметил, что интернет — это среда, по самой природе своей порождающая несогласие. Цифровые платформы по сути своей интерактивны, то есть предназначены для взаимодействия

---

[1] Организация и социальная сеть, деятельность которых в РФ запрещена. — *Примеч. ред.*

людей, а люди, что уж скрывать, склонны спорить. Как говорит Грэм, «согласие, как правило, мотивирует людей слабее, чем несогласие». Читатели с большей вероятностью комментируют статьи или сообщения, с которыми они не согласны, и бывают при этом более многословны (число способов, которыми можно сказать «Я согласен», ограниченно). Кроме того, если они с чем-то не согласны, то реагируют на это живее — то есть, как правило, злятся.

В 2010 году группа специалистов по анализу данных исследовала поведение пользователей на форуме Би-би-си, проанализировав эмоциональный настрой около 2,5 млн сообщений 18 тыс. пользователей. Они установили, что более длинные ветки дискуссий поддерживаются негативными комментариями, а наиболее активные пользователи с большей вероятностью выражают негативные эмоции.

Мы живем в мире, в котором повсеместно распространены озлобленные споры, в мире, в котором люди чаще всего оскорбляют и оскорбляются, в мире, в котором мы все больше говорим и все меньше слушаем. Технологии, которые мы используем для общения друг с другом, несомненно, сыграли роль в формировании этой ситуации, но, как бы нам ни хотелось обвинить во всех своих грехах Facebook и Twitter, это помешало бы увидеть более широкомасштабный и более глубокий сдвиг в человеческом поведении, который подготавливался на протяжении целых десятилетий и даже столетий. Однонаправленных каналов — не только электронных, но и социальных — стало меньше. Все начинают отвечать всем. Если мы становимся все более несговорчивыми, это потому, что современная жизнь требует, чтобы мы высказывали свое мнение.

Американский антрополог Эдвард Т. Холл предложил различать два типа культур коммуникации — высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные. Как и все хорошие теории,

эта упрощает действительность ради большей наглядности. В низкоконтекстуальных культурах общение бывает явным и прямым. То, что человек говорит, воспринимается как выражение его мыслей и чувств. Чтобы понять сообщение, не обязательно понимать контекст — кто именно говорит и в каких обстоятельствах. В высококонтекстуальной культуре лишь немногое высказывается явно, бо́льшая часть сообщения подразумевается. Смысл каждого сообщения определяется не столько его словами, сколько контекстом. Для такой культуры характерно непрямое, трудноуловимое, неоднозначное общение.

Грубо говоря, страны Европы и Северной Америки относятся к низкоконтекстуальным культурам, а азиатские страны — к высококонтекстуальным. Приведем пример: в Киото популярно простое японское блюдо *бубудзукэ,* которое готовят, заливая рис зеленым чаем или бульоном. Если вы окажетесь в гостях у уроженца Киото и хозяева предложат вам бубудзукэ, вы можете согласиться или отказаться есть это блюдо в зависимости от того, голодны вы или нет. Однако в Киото предложение бубудзукэ — это традиционный способ намекнуть, что гостям пора уходить. Чтобы понять это сообщение, необходимо знать контекст.

Высококонтекстуальные общества, подобные японскому, обычно бывают более традиционными и более формальными. Для успешного общения требуется глубокое понимание общих для этой культуры символов и негласных правил поведения, например почтения к старшим и вышестоящим. Основная цель общения — не обмен информацией или удовлетворение потребности высказаться, а поддержание хороших отношений. Основной упор делается на слушание, так как, чтобы понять, что говорится в высококонтекстуальном разговоре, слушающий должен уметь читать между строк. Говорящие в высококонтекстуальной

культуре, как правило, экономят слова, ничего не имеют против пауз и спокойно ждут, пока настанет их очередь говорить.

Низкоконтекстуальные культуры, например в Соединенных Штатах, менее традиционны и более разнородны. Для них характерны более краткосрочные отношения, бóльшая гибкость и меньшая почтительность. Что касается говорения или слушания, знание традиций, протокола и иерархии помогает в этом деле гораздо меньше; каждый говорит за себя. Поскольку контексту доверять нельзя, люди полагаются на сам язык. Для низкоконтекстуальной коммуникации характерно, по словам одного исследователя, «постоянное и иногда бесконечное использование слов». В ней ясно высказываются намерения, выражаются желания, приводятся объяснения. Люди обращаются друг к другу по имени и склонны болтать друг с другом. В разговорах чаще перебивают друг друга и обмениваются быстрыми репликами — и больше спорят.

Это подводит нас к самому важному различию между высококонтекстуальными и низкоконтекстуальными культурами — уровню конфликтности, который они порождают. В азиатских культурах не принято прямо и настойчиво выражать свое мнение. Такое поведение могут счесть невежливым и даже оскорбительным. Человек западной культуры более склонен говорить начистоту и нарываться на столкновения. Различия во мнениях ожидаемы, даже когда они приводят к трениям. Это различие относительно: даже у нас, на Западе, выработались некоторые культурные стратегии, направленные на предотвращение чрезмерных споров: например, не принято говорить о политике или религии за столом. Но по мере того, как такие традиции постепенно теряют силу, ослабевает и их способность приглушать конфликты.

Высококонтекстуальная культура	**Низкоконтекстуальная культура**
• Скрытая • Непрямая, трудноуловимая • Эмоциональная • Прочные отношения • Высокое доверие	• Явная • Прямая, конфликтная • Деловая • Поверхностные отношения • Низкое доверие

Я сравниваю самые общие черты разных стран для наглядности, но модель высоко- и низкоконтекстуальных культур Холла применима в любом масштабе. Людям, живущим в деревнях, в которых все знают друг друга, более свойственна высококонтекстуальная коммуникация — кивками и подмигиванием, — чем жителям больших городов, которые привыкли встречаться с незнакомцами, происходящими из другой среды. Работники давно существующих организаций могут сообщать друг другу о своих намерениях способами, приводящими новичков в полное недоумение, а в стартапах будет услышано только то, что высказано явным образом. Отдельные люди переключаются с высококонтекстуального режима на низкоконтекстуальный и обратно: ваше общение с родными или друзьями, вероятно, бывает по большей части высококонтекстуальным, а разговор с оператором кол-центра — низкоконтекстуальным. Низкоконтекстуальные культуры лучше подходят для обществ, находящихся в процессе перемен, многообразных, внедряющих новшества. Но в то же время они могут казаться безличными, неустойчивыми и непредсказуемыми, а также они более склонны к раздорам.

Жизнь многих из нас, в какой бы точке мира мы ни находились, становится все более и более низкоконтекстуальной по мере того, как мы во все большем числе стекаемся в города, ведем дела с незнакомыми людьми и общаемся через смартфоны. В разных странах по-прежнему существуют раз-

ные культуры общения, но почти все они испытывают влияние одинаково направленных процессов развития коммерции, урбанизации и технологий — сил, которые растворяют традиции, сглаживают иерархические различия и открывают все более широкие возможности для споров. Совершенно не ясно, подготовлены ли мы к этому.

На протяжении большей части периода существования нашего биологического вида деятельность человека происходила в высококонтекстуальном режиме. Наши предки жили в поселениях и племенах, имевших общепризнанные традиции и установившиеся иерархии. Теперь мы часто встречаемся с людьми, чьи ценности и обычаи не совпадают с нашими. В то же время мы в большей, чем когда-либо, степени склонны к эгалитарным настроениям. Куда ни глянь, всюду происходят взаимодействия, все участники которых обладают или претендуют на обладание равными правами. Взять хотя бы изменения, произошедшие с браком. Еще 70 лет назад участникам большинства брачных союзов почти не требовалось обсуждать, кто из них будет выполнять те или иные домашние обязанности или кто будет присматривать за детьми: такие вещи подразумевались негласно. Люди отдавали эти вопросы на усмотрение культуры. С ростом гендерного равенства современная семья стала требовать большего количества явного общения и явных договоренностей. Контекст уже не указывает нам, кто именно должен заниматься стиркой. Можно считать — как считаю и я — эти изменения несомненно положительными и все же видеть, что они расширяют возможности возникновения острых разногласий.

То же относится не только к браку, но и к обществу в целом. От детей не приходится ожидать такого же безмолвного, как раньше, подчинения авторитету родителей; организации все меньше полагаются на распоряжения и надзор и все боль-

ше — на сотрудничество; журналисты уже не предполагают, что читатели не сомневаются в их словах; руководители футбольных команд обнаружили, что орать на футболистов в раздевалке — не всегда самый действенный способ добиться успеха. Каждый рассчитывает, что его мнение может быть услышано, и все чаще так и происходит. В этом шумном, непочтительном, восхитительно разнообразном мире некогда подразумевавшиеся правила о том, что можно и чего нельзя говорить, становятся менее определенными и более гибкими, а иногда и вовсе исчезают. Контекста, направляющего наши решения, становится все меньше, а вместе с тем стремительно уменьшается и число вещей, относительно которых «мы все согласны».

Сдвиг в сторону низкоконтекстуальной культуры начался уже давно, но коммуникационные технологии разогнали его до головокружительной скорости. Человек обладает высокоразвитой способностью понимать намерения собеседника по его глазам, позе и движениям, по тону и модуляциям его речи. При общении онлайн этот контекст исчезает. Интерфейсы смартфонов и платформы для микроблогов низкоконтекстуальны по определению; они позволяют пользователю единовременно использовать лишь несколько слов или изображений. Из текста мы можем считать намерение его автора лишь в самых общих чертах, даже если сигнал усиливается эмотиконами. Вспомним определяющие черты низкоконтекстуальной культуры, по крайней мере в предельном случае: бесконечная болтовня, частые споры; все только и делают, что рассказывают, что они думают. Ничего не напоминает? Как говорит специалист по разрешению конфликтов Иэн Макдафф: «Мир интернета кажется миром преимущественно низкоконтекстуальным». Но при этом мы полагаемся на методы разрешения конфликтов, развившиеся в условиях мира, который существовал 200 000 лет назад.

Если бы люди были существами абсолютно рациональными, мы вежливо выслушивали бы противоположную точку зрения, а затем давали бы взвешенный ответ. На практике несогласие затапливает наш мозг химическими сигналами, которые мешают нам сосредоточиться на обсуждаемом вопросе. Эти сигналы говорят нам: на *меня* нападают! «Я с вами не согласен» превращается в «Вы мне не нравитесь». Вместо того чтобы беспристрастно рассмотреть точку зрения оппонента, мы сосредоточиваемся на самозащите.

Такая нелюбовь к разногласиям глубоко укоренена в эволюционной истории. Нейробиологи Сара Гимбел и Джонас Каплан с помощью нейровизуализации головного мозга наблюдали за тем, что происходит, когда людям предъявляют данные, противоречащие их сокровенным политическим убеждениям. Оказалось, что это вызывает повышенную активность в тех же областях мозга, которые активизируются в ответ на физическую угрозу. Даже в сравнительно беззлобных спорах наш собеседник превращается в опасного противника, который стремится причинить нам вред. Именно это определяет физическую реакцию нашего организма: стеснение в груди, учащение пульса.

Животные реагируют на угрозу, используя две основные тактики, которые впервые описал в 1915 году гарвардский биолог Уолтер Брэдфорд Кэннон: «бей или беги». Люди ничем от них не отличаются. Несогласие может либо подтолкнуть нас к агрессивному, несдержанному поведению, а может побудить нас отступить и отказаться от своего мнения, лишь бы избежать конфликта. Эти атавистические реакции по-прежнему влияют на наше поведение и в нынешних низкоконтекстуальных условиях: мы либо ввязываемся в яростные и по большей части бесцельные споры, либо всеми силами стараемся уклониться от какого бы то ни было спора вообще. В XXI веке обе эти реакции становятся неэффективными.

Вам не придется долго искать примеры реакции типа «бей» в ситуации несогласия: достаточно открыть ленты ваших социальных сетей или заглянуть в раздел комментариев вашего любимого веб-сайта. Отчасти это связано с той причиной, которую мы уже называли, — интернет дает каждому возможность не соглашаться со всеми остальными, — но дело еще и в том, что социальные сети специально приспособлены для превращения разногласий в публичные перебранки. Распространено мнение, что социальные сети склонны создавать «эхо-камеры», в которых человеку встречаются только те мнения, с которыми он заведомо согласен, но данные говорят об ином. Новостной рацион пользователей социальных сетей оказывается *более* разнородным, чем у тех, кто ими не пользуется: одно из исследований показывает, что пользователи получают новостную информацию из вдвое большего количества источников. Даже если они все равно предпочитают обращаться к информаторам, соглашающимся с их собственным мировоззрением, сам факт использования большего числа источников приводит к тому, что на них воздействует более широкий спектр мнений, хотят они того или нет. Интернет не создает пузыри, а прорывает их, порождая враждебность, страх и гнев.

В онлайн-общении активно используются морализаторские высказывания: «Это отвратительно, он мерзавец». Молли Крокет, нейробиолог из Йельского университета, отметила, что в офлайн-жизни мы редко сталкиваемся с поведением, которое кажется нам безнравственным, — по данным исследования, проведенного в США и Канаде, присутствие при безнравственных действиях составляет менее пяти процентов повседневных событий нашей жизни, — в то время как в интернете оно встречается нам все время. Новости иногда кажутся настоящим парадом злодеев и зверств.

По имеющимся данным, вероятность узнать о вызывающих нравственное негодование событиях из сетевых источников выше, чем из традиционных СМИ. Отчасти это связано с тем, что информацией об ужасном более охотно делятся. Исследовательская группа, которую возглавляет Уильям Брэди, специалист по вычислительной социальной психологии из Нью-Йоркского университета, проанализировала более полумиллиона твитов по острым политическим вопросам. Оказалось, что употребление в твите слов, выражающих моральную оценку и эмоции, увеличивало его распространение по сети через ретвиты на 20 процентов на каждое дополнительное слово. Пользователи, публикующие рассерженные сообщения, усиливают свое положение благодаря лайкам и ретвитам, а платформы, на которых эти сообщения появляются, привлекают к себе внимание и участников, то есть активы, которые они продают рекламодателям. Поэтому сетевые платформы заинтересованы в стимулировании самых резких и провокационных вариантов любого спора. Нюансы, размышления и взаимопонимание — не просто случайные жертвы этих словесных перестрелок, а их неизбежные жертвы.

Онлайн не действуют социальные нормы, разрабатывавшиеся на протяжении многих столетий, чтобы защитить взаимоотношения от распространения гнева, например обычай не говорить с незнакомыми о политике или религии: мы беззаботно постим, твитим и пересылаем совершенно радиоактивные сообщения неизвестным нам людям. Когда мы сердимся на незнакомцев, мы реже прилагаем усилия, чтобы понять их точку зрения или относиться к ним беспристрастно. Психологи установили, что люди, которых они сердили, с большей вероятностью проявляли предвзятое отношение к тем, кто от них отличался, даже если те не имели никакого отношения к причине их гнева.

Разумеется, социальные сети — не реальная жизнь, и у нас мало данных, из которых следовало бы, что люди повторяют такие сердитые споры в личном общении. Однако это не такая безусловно положительная новость, как может показаться. На самом деле бесплодное негодование, которое мы видим онлайн, может быть проявлением отсутствия реального, продуманного несогласия: реакцией «бей», служащей дымовой завесой для реакции «беги». В исследовании распространения морализаторского негодования в Twitter, которое провел Уильям Брэди, это распространение происходило *внутри* групп либералов и консерваторов, а не между ними. Участники обсуждения сближались на почве общей неприязни к чужакам, но никто не вступал в споры. В каком-то смысле негодование лишь поверхностно касалось несогласия. Главной целью его выражения было согласие с единомышленниками.

Американцы, голосующие за республиканцев и демократов, все чаще селятся в разных районах, посещают разные церкви, ходят в разные магазины. Избиратели, которых обостряющая разногласия риторика СМИ отвращает от политики, не вступают в новые споры, а делают все возможное, чтобы избежать их. Проведенное в 2020 году исследование Колумбийского университета выяснило, что политика стала в США самой непопулярной темой разговоров. Политологи Самара Клар и Янна Крупников выяснили, что наличие в районе предвыборных плакатов любой из двух партий снижает его привлекательность для всех покупателей недвижимости. В проведенном онлайн-опросе лишь чуть более 20 процентов респондентов сказали, что им не понравилось бы появление нового коллеги, придерживающегося тех же политических взглядов, что и они, если бы этот человек говорил на работе о политике. Когда эти же респонденты прочитали статью о политической поляризации, что вызвало у них озабочен-

ность относительно неприятных разговоров, эта цифра выросла до 40 процентов.

Даже в низкоконтекстуальных культурах люди стараются уклоняться от разговоров, которые могут приводить к конфликтам и связанному с ними стрессу. По правде говоря, нам приятнее, когда с нами соглашаются, а не спорят, и приятнее соглашаться, чем спорить, особенно с людьми, в отношениях с которыми мы не хотим создавать отчуждение. Но уклонение — *реакция «беги»* — также может быть чревато отчуждением.

В 2008 году Гарри Тэн основал Posterous, похожую на Tumblr платформу для микроблогов. Она сразу же оказалась чрезвычайно успешной и стала одним из самых популярных сайтов в интернете. Тэн с партнером заработали миллионы долларов и прославились среди своих товарищей по Кремниевой долине. Но в 2010 году посещаемость их сайта вышла на плато, и основатели платформы понятия не имели о причинах, по которым это произошло. «Мы не знали, почему мы росли, и не знали, почему мы перестали расти», — сказал мне Тэн. Он и его партнер никак не могли договориться, что им делать.

Исследование, проведенное Гарвардской школой бизнеса, установило, что 65 процентов стартапов терпят крах из-за «конфликта между соучредителями». Чтобы добиться успеха, руководителям молодой компании часто приходится совершать трудный переход от группы друзей, работающих над крутой идеей, к положению управляющих сложным предприятием с множеством акционеров. У людей, привыкших принимать решения инстинктивно и без оглядки на других, появляются новые, зачастую весьма обременительные обязанности, причем почти безо всякой подготовки. В кризисных ситуациях обнаруживаются недостатки со-

трудников, нанятых только потому, что они были друзьями или родственниками основателей, и сплоченность исходного коллектива может подвергнуться разрушительным испытаниям.

Тэну с его безупречной вежливостью конфликты даются нелегко. «Мой отец был человеком своенравным и бесцеремонным, — говорит он. — Я вырос полной его противоположностью». Напряженность в отношениях с другом привела его на грань нервного и физического срыва. Он не спал и почти не ел; его пульс в покое был как у спринтера. Опасаясь за свое здоровье, он ушел из компании, созданию которой он отдал все свои силы. (Платформу Posterous приобрел Twitter, а вскоре после этого она прекратила работу.)

Когда в Posterous начался крах, Тэну и его партнеру срочно нужно было заняться совместным поиском решений. Вместо этого они избегали друг друга. Как в конце концов осознал Тэн, проблема состояла в том, что за годы успеха они ни разу не ссорились: «Я уклонялся от трудной работы, необходимой для установления правильных взаимоотношений и обеспечения оптимальной работы: осознания и разрешения конфликтов… Мы редко говорили друг с другом откровенно и честно». На поверхностный взгляд, отношения казались прочными; в глубине они были хрупкими.

В современных рабочих коллективах считается чрезвычайно важным поддержание хороших отношений с коллегами и обеспечение психологической безопасности. В худшем варианте все считают, что обязаны соглашаться, подавлять сомнения и не задавать неудобных вопросов. Однако между разными частями организации *должны* существовать противоречия, и нужно, чтобы сотрудники открыто обсуждали их, а не пытались молча добиваться своих собственных целей. Культура, негласно запрещающая несогласие, делает организацию более уязвимой для мелочных офисных интриг,

ошибочных решений и злоупотреблений властью. Те, кто сидит за столом, должны ощущать, что они не только могут, но и обязаны высказываться, когда им кажется, что что-то идет не так или кто-то не прав.

Издержки и выгоды несогласия не симметричны. Уклонение от спора, да и любого типа конфликта приносит выгоду немедленно: вы выходите из комнаты, буквально или психологически, и сразу же чувствуете себя спокойнее. Выгода от несогласия может проявиться не сразу, в отличие от связанного с ним дискомфорта; во многих случаях она бывает более долгосрочной, накапливается постепенно и в конечном счете оказывается более существенной.

Психологи, исследующие личность, выявили несколько устойчивых измеримых характеристик[1], например открытость (меру, в которой человеку нравится новый опыт) и добросовестность (меру эффективности и организованности человека). Кроме того, они используют еще один термин, описывающий, насколько человеку свойственно сочувствие и сострадание, то есть, коротко говоря, насколько он приятен в общении. Как же называют эту черту психологи? *Agreeableness* — расположенность, доброжелательность, покладистость (букв. «способность соглашаться»). И это касается не только ученых. В повседневной речи мы описываем что-либо или кого-либо, что или кто нам не нравится, сло-

---

[1] Речь идет о модели так называемой «большой пятерки» черт человеческой личности, которая описывает личность пятью устойчивыми и взаимно независимыми общими характеристиками — открытостью опыту (openness to experience), добросовестностью или сознательностью (conscientiousness), экстраверсией (extraversion), доброжелательностью или покладистостью (agreeableness) и негативной эмоциональностью или невротизмом (neuroticism). — *Здесь и далее, если не указано иное, постраничные примеч. перев.*

вом *disagreeable*. У нас есть глубоко укоренившееся ощущение, что проявление несогласия — это поведение в каком-то смысле нежелательное или даже постыдное.

Чтобы преодолеть трудности, которые создает несогласие, нельзя избегать его. Вместо этого нам нужно радикально изменить наши мысли о нем и отношение к нему. Люди совсем не случайно снова и снова вовлекаются в конфликты. Конфликты — абсолютно необходимая составляющая жизни, и это не преувеличение. Клетки и организмы выживают благодаря тому, что они подвергаются воздействию малых доз токсинов. Это позволяет им лучше изучить постоянно изменяющуюся среду, в которой они живут, и, когда им встречается смертельно опасная доза такого же токсина, они оказываются лучше подготовлены и умеют справиться с ней. Человеческие отношения устроены аналогичным образом: это живые существа, для выживания и благополучия которых нужны конфликты.

Раньше психологи, изучавшие семейные конфликты, сосредоточивали свое внимание на их разрушительном потенциале; высокий уровень разногласий между родителями и детьми является одним из стандартных признаков подростковой неудовлетворенности. Однако теперь все большее внимание уделяется конструктивной роли конфликтов. Как сообщают подростки, в течение типичного дня у них возникают 3–4 конфликта с родителями и 1–2 конфликта с друзьями. В исследовании, опубликованном в 1989 году, группа психологов, которую возглавлял Абрахам Тессер из Университета Джорджии, просила семьи, в которых были дети в возрасте от 11 до 14 лет, вести дневники возникающих у них споров по любым вопросам, от выбора телепрограммы до времени делать уроки. Исследователи выяснили, что дети, у которых было относительно большое количество разногласий с ро-

дителями, оказывались счастливее, обладали лучшей социальной адаптацией и показывали более высокие результаты в учебе.

Однако это относилось только к тем, у кого такие разногласия протекали мирно; дети, в семьях которых было множество озлобленных ссор, оказывались менее успешными. Похожие результаты были получены и в исследовании подростков, проведенном в 2007 году в Майами: дети, у которых дома было много конфликтов, с большей вероятностью добивались успехов в школе, но только если фоновые отношения в семье были теплыми и участливыми. Это подводит нас к тому вопросу, который я буду рассматривать на протяжении всей этой книги: тому, насколько для здоровых разногласий необходимы здоровые взаимоотношения. Однако чрезвычайно важно отметить, что верно и обратное. Частые и откровенные разногласия делают взаимоотношения более способными противостоять серьезным трудностям — например краху коммерческой компании.

Работая инвестором, Гарри Тэн советует основателям стартапов открыто выражать несогласие. Как он говорит, он слишком часто видел, как основатели компаний совершают одну и ту же ошибку: «Конфликты — зло, поэтому нужно сделать так, чтобы их было как можно меньше». Самая распространенная ошибка администраторов компаний — заключить, что, раз ссоры разрушительны, значит, конфликты по природе своей нежелательны. На самом деле связь между конфликтностью и успешной работой коллектива не описывается простой линейной зависимостью, которая означала бы, что бóльшая конфликтность означает меньший успех, или наоборот. Статистики называют такую зависимость криволинейной. Она имеет форму перевернутой буквы U (*см. график*):



Имеющиеся данные говорят о том, что несогласие оказывает благотворное влияние и в семейной жизни, потому что оно выявляет проблемы и побуждает к изменениям. Однако чрезмерные ссоры, продолжающиеся после реализации этих благотворных аспектов, начинают разрушать взаимоотношения. Некоторое количество конфликтов может быть полезно для подростков, но неутихающие раздоры делают их несчастными.

Показательно, что у нас нет слова, которое хорошо описывало бы вовлеченность в невраждебные разногласия, у всех участников которых имеется общая цель продвижения к новому уровню взаимопонимания, лучшему решению или новым идеям. Слово «дебаты» подразумевает некое состязание, у которого должны быть победители и побежденные. В слове «спор» есть оттенок враждебного отношения. Слово «диалог» слишком пресно; слово «диспут» слишком невразумительно. Этот лингвистический пробел показывает, насколько мало у нас опыта продуктивного несогласия. Бить или бежать — наши естественные реакции; правильно не соглашаться — нет. В классическом труде «Метафоры, которыми мы живем» лингвисты Джордж Лакофф и Марк Джонсон отмечают, что мы описываем спор теми же словами, которыми мы описываем войну: мы говорим, что

защищаем свои аргументы, что *нападаем на слабые места* в чьем-либо рассуждении, что от чьих-то доводов *не оставили камня на камне*, что некто *разгромил* нашу идею. Эти метафоры проникают в реальность; они определяют то, как мы спорим. Мы видим в человеке, с которым спорим, врага, которого необходимо победить. Нам кажется, что на нас нападают; поэтому мы обороняем свои позиции. Представьте себе культуру, говорят Лакофф и Джонсон, которая рассматривает спор как танец: совместное представление, цель которого добиться максимально привлекательных и изящных движений. Возможно, в таком случае мы спорили бы и воспринимали бы спор совсем иначе. Мы считали бы его занятием не нервным и неприятным, а вдохновляющим и радостным. Споры не отдаляли бы нас друг от друга, а объединяли бы.

2

КАК КОНФЛИКТЫ СБЛИЖАЮТ

Пары и группы бывают счастливее, когда они привычны к страстным разногласиям. Конфликты могут объединять.

Никола Оверолл, профессор психологии Оклендского университета, выросла в большой, шумной новозеландской семье, в которой никто не стеснялся высказывать свое мнение. «Когда мои друзья или коллеги знакомятся с моими родными, они говорят мне: “О’кей, теперь я понимаю, почему ты изучаешь прямые конфликты!”» Оверолл занимается путями и причинами возникновения ссор в семейных парах. Романтические взаимоотношения интересуют ее потому, что пары интересны сами по себе, но еще и потому, что «то, как люди пытаются справляться с конфликтами в своих отношениях, говорит о том, какие стратегии они применяют на работе или в политике».

В 2008 году Оверолл начала исследование отношений, которому суждено было оказать сильное влияние на дисциплину, которой она занимается. Она предлагала супружеским парам поговорить о проблемах в их отношениях под видеозапись, но с глазу на глаз: в комнате не было никого, кроме супругов. Некоторые пары обсуждали свои проблемы спокойно и рационально; у других возникали темпераментные споры.

«Меня часто спрашивают, неужели пары действительно втягиваются в личные ссоры прямо в лаборатории; но на самом деле это происходит очень легко, — говорит Оверолл. — У любой пары есть две-три темы, которые становятся причиной для частых ссор, и, когда они заговаривают об одном из таких предметов, они очень быстро начинают проявлять гнев и обиды». Затем Оверолл и ее сотрудники просмотрели видеозаписи этих сеансов и проанализировали каждый из них, в соответствии с широко используемой в этой области схемой. Она описывает четыре стиля общения, которые семейные пары использовали в своих непростых разговорах:



«Прямое сотрудничество» предполагает явные усилия прийти к непростым решениям или устранению проблем путем логических рассуждений. «Непрямое сотрудничество» — это поведение, которое смягчает и ослабляет конфликт, от объятий и извинений до попыток разрядить обстановку. «Прямое противостояние» — это переход к тому, что в Британии называют *a proper barney*[1], с сердитыми обвинениями и требованиями изменений. «Непрямое противостояние» широко известно под названием «пассивная агрессия» — это попытки внушить собеседнику чувство вины, подчеркивая, как сильно его действия задели вас, демонстративно заявляя: «ладно, *я* уберу в кухне *еще раз*, мне *совсем не трудно*».

В послевоенные годы исследователи в основном занимались различиями между парами, погрязшими во взаимной вражде, и теми, у которых в основном все в порядке. Сотни исследований установили, что в несчастливых парах чаще случаются споры, а счастливые больше выражают согласие и приязнь. Конфликт рассматривался только в качестве проблемы, решения которой находились в правом нижнем квадранте схемы. Из этого выросла, назовем ее так, стандартная модель взаимоотношений: счастливыми бывают те пары, в которых партнеры часто рассказывают друг другу о своих чувствах и избегают агрессивных споров. Однако все мы знакомы с парами, члены которых часто не соглашаются друг с другом и время от времени устраивают бурные перепалки, но тем не менее кажутся счастливыми; возможно, вы и сами живете в такой паре.

Участвовавшие в исследовании Оверолл пары, в которых возникали более откровенные конфликты, утверждали, что им это не нравилось: они ощущали напряжение и расстройство. После разговора они заявляли исследователю, что он

---

[1] Настоящая склока (*англ.*).

не помог им в решении их проблемы. Однако не факт, что они были правы. Год спустя сотрудники Оверолл снова пригласили участвовавшие в исследовании пары в лабораторию и спросили, удалось ли им продвинуться к разрешению тех проблем, о которых они говорили. Большинство специалистов по отношениям предсказало бы, что пары, склонные к прямому противостоянию — яростным спорам, — достигнут в этом отношении наименьших успехов. Оверолл получила диаметрально противоположные результаты: с наибольшей вероятностью приблизились к разрешению своих трудностей именно наиболее конфликтные пары.

В стандартной модели есть большой пробел. Открытый конфликт вовсе не всегда вредит браку или долговременным отношениям. Все большее количество имеющихся сейчас данных говорит об обратном: что несогласие, критика и даже гнев могут со временем увеличить удовлетворенность супружеской жизнью. Ссоры бывают благотворными.

В середине 1970-х годов, когда молодой психолог Уильям Айкс начинал исследовательскую работу в Техасском университете, ему не нравилось, что человеческие взаимодействия изучаются только в искусственных условиях и их участники следуют строгим инструкциям относительно того, о чем им следует разговаривать. Его интересовало, насколько хорошо два человека могут угадывать мысли друг друга в спонтанном разговоре — или, как это называлось на профессиональном жаргоне, в «неструктурированном диадном взаимодействии» (слово «диада» означает пару индивидуумов — группу из двух человек). Результаты работы Айкса дали нам важнейшие ключи к пониманию роли конфликтов в счастливых отношениях.

Респонденты Айкса, которых он набирал из числа студентов университета, приходили в лабораторию парами — незнакомые друг с другом мужчина и женщина. Каждую такую

пару приводили в комнату, в которой не было ничего, кроме дивана и диапроектора. Экспериментатор предлагал респондентам сесть и объяснял, что попросит их просмотреть и оценить некоторое количество слайдов. После этого оказывалось, что проектор сломан, и экспериментатор уходил за новой лампочкой. Оставшись наедине, участники эксперимента начинали разговор: сначала он шел скованно, но через несколько минут постепенно набирал ход. Затем экспериментатор возвращался в комнату и рассказывал об истинной цели эксперимента: взаимодействие между членами пары записывалось скрытой видеокамерой.

На втором этапе исследования респондентов разводили по разным комнатам, где они просматривали запись своей беседы. Их просили останавливать ленту каждый раз, когда они вспоминали, какая именно мысль пришла им в голову в показанный на экране момент разговора, и записывать, что именно они думали или ощущали в это мгновение, а также предположения относительно того, что думал или ощущал их партнер по беседе. Впоследствии исследователи анализировали видеозаписи и выставляли участникам эксперимента оценки за точность угадывания мыслей их собеседников.

В 1975 году авторитетный психотерапевт Карл Роджерс определил эмпатию как способность ежемоментно отслеживать «изменяющиеся ощущаемые смыслы, протекающие в этом другом человеке». Но до Айкса никто не знал, как измерить это свойство. Айкс первым нашел способ оценки «точности эмпатии» человека — того, насколько хорошо ему удается угадывать, что происходит в голове его собеседника. Методика Айкса была адаптирована для изучения многих разных типов диад, в том числе дружеских и супружеских пар.

Одно из важных открытий Айкса состояло в том, что люди очень плохо умеют читать чужие мысли. По шкале от 0 до 100 средняя точность эмпатии составляла 22, а лучший ре-

зультат — всего лишь 55. (Айкс заметил, что на первом свидании можно не беспокоиться: маловероятно, чтобы ваш собеседник узнал, о чем вы думаете.) Самые заметные изменения вносят в это положение вещей отношения. Айкс выяснил, что друзья лучше читают мысли друг друга, чем незнакомые люди, потому что у них есть общий запас информации друг о друге, на основе которой они могут быстро формулировать точные догадки. Другими словами, незнакомцы действуют в условиях с низким контекстом, в которых выгодно выражаться ясно и собирать всю доступную информацию, а дружба создает условия с высоким контекстом, в которых мы можем использовать глубоко зашифрованные и сильно сжатые сообщения.

Общение между близкими друзьями бывает очень эффективным. Иногда они понимают друг друга, не говоря почти ни слова. А вот сидящей за соседним столиком паре на первом свидании, напротив, приходится прилагать массу усилий, чтобы понять друг друга, и даже это не спасает их от частых ошибок. С другой стороны, незнакомцы быстро учатся. Айкс выяснил, что чем большим количеством информации они обмениваются, тем лучше читают мысли друг друга, особенно если эта информация позволяет найти общие темы или общие интересы. Друзья обменивались бóльшим количеством информации, чем незнакомые друг с другом люди, потому что их беседы протекали более свободно, но важно отметить, что это почти или совсем не влияло на точность эмпатии.

Это подводит нас к одному важному обстоятельству. Друзья и незнакомцы по-разному обрабатывают новую информацию о своих собеседниках. Незнакомцы относятся к ней с большим вниманием, потому что она помогает им сформировать образ другого человека. Близкие друзья, полагающиеся на то, что им уже известно о собеседнике, склонны недооценивать важность новой информации о нем. Они слушают не так пристально, потому что им кажется, что в этом нет необходимости.

В целом у мужчин результаты тестов на точность эмпатии в парах были хуже, чем у женщин. Из экспериментальных данных следует, что дело не в том, что мужчины обладают меньшей способностью к эмпатии: они просто меньше *стараются*. Когда лаборатория стала предлагать денежное вознаграждение за точные ответы, обнаружилось, что разница между мужчинами и женщинами исчезла. То есть мужчины не то чтобы не могли уловить мысли и чувства партнера — чаще всего им было лень этим заниматься.

Связь между нашей способностью читать мысли и мотивацией, побуждающей нас заниматься этим, помогает объяснить следующий несколько тревожащий вывод исследований взаимоотношений: хотя пары учатся все лучше читать мысли и чувства друг друга в первые месяцы и годы отношений, чем дольше они остаются вместе, тем хуже они понимают друг друга.

В эти первые годы каждый из членов пары формирует мысленную модель своего партнера, которую и использует для интерпретации всего, что этот партнер говорит или делает. Если предположить, что в паре существуют достаточно хорошие отношения, такая модель будет весьма точной — говоря языком статистиков, она будет хорошо подогнана к реальной личности. Мы узнаем склонности и склад ума своего партнера. Мы знаем, что, если с утра у него дурное настроение, это, вероятно, означает, что он плохо спал ночью или беспокоится о проблемах на работе. Когда он спрашивает, что мы делали вчера вечером, мы можем сказать, действительно ли это его интересует или же он сердится, что нас не было дома. Нам понятны многие из высказываний партнера, которые показались бы неясными или бессмысленными другим.

Такая модель — прекрасная вещь, но ее губит ее же эффективность. Когда вы считаете, что поняли все, что нужно, о своем партнере, вы перестаете воспринимать новую информацию о нем. Вам даже может казаться, что вы знаете его лучше,

чем он сам. Однако, как бы вы ни были близки с партнером, вы оба каждый день сталкиваетесь с разными переживаниями, и, хотя личность людей, как правило, не испытывает радикальных сдвигов по мере их старения, люди все же развиваются и меняются. Со временем разрыв между моделью и личностью становится все шире, и вы понимаете своего партнера все хуже. Модель становится не отражающим действительность стереотипом, упрощенным и неадекватным изображением реальности. Если этот процесс будет продолжаться долго, он может закончиться ошеломляющим разрывом — когда, например, ваш партнер разворачивается и говорит вам, что уходит.

Если вы много разговариваете друг с другом, это не гарантирует, что вы избежите этой ловушки. Нас приучили считать, что чем больше мы разговариваем, тем лучше понимаем друг друга, но, хотя это и кажется логичным, несколько исследований не обнаружили никакой корреляции между точностью эмпатии и объемом или ясностью общения внутри пары. Более того, больший объем общения может приводить к *меньшему* взаимопониманию. Как сказал мне исследователь отношений и специалист по супружеским конфликтам Алан Силларс, «“обсуждения” помогают не всегда. Они могут сделать ситуацию еще хуже». Если модель одного или обоих партнеров превратится в искажающую линзу, то каждый из них будет систематически делать ошибочные предположения о том, о чем думает партнер. Чем больше будет между ними вежливых разговоров, тем больше будет накапливаться ошибок, причем с обеих сторон. Каждый будет все больше приходить в отчаяние из-за того, что партнер его не понимает.

Некоторым парам удается избежать такой судьбы именно потому, что их члены так и не выстраивают эффективных моделей поведения в отношении друг друга. По мнению Айкса, с наибольшей вероятностью сохраняют точность эмпатии те пары, в которых проявляется либо «нескончаемое незнание

предпочтений друг друга, либо нежелание их учитывать». Другими словами, незнание и упрямство способствуют успешности отношений. Иногда бывает *полезно* быть негибким, даже если это приводит к конфликтам.

Более того, возможно, все дело именно в провоцировании конфликтов. «Слушать собеседника — один из путей к пониманию, — говорит Алан Силларс. — А негативное отношение — другой». В жарком споре больше шансов, что вы услышите, о чем в действительности думает и что чувствует ваш партнер. Вы выясните, каков он на самом деле. «Конфликт дает нам информацию, — говорит Никола Оверолл. — То, как люди реагируют на конфликт, многое говорит нам о том, насколько они склонны к сотрудничеству, можно ли им доверять, к чему они неравнодушны». Конфликт — вовсе не несчастная случайность в отношениях. Это способ узнать других, в том числе и особенно тех, кого мы знаем лучше всего.

В 2010 году американские ученые Джим Макналти и Мишель Рассел проанализировали данные одного лонгитюдного исследования[1] семейных отношений. Они обнаружили, что у пар, которые в начале исследования втягивались в озлобленные ссоры по сравнительно мелким вопросам, через четыре года реже сохранялись хорошие отношения. Однако те пары, которые вели ожесточенные споры по вопросам более важным — к примеру о деньгах или о злоупотреблении алкоголем или наркотиками, — к концу периода исследования с большей вероятностью сохраняли удовлетворение своими отношениями.

В другой работе Макналти установил, что в парах новобрачных, сталкивающихся с серьезными проблемами, обычно рекомендуемое «позитивное» поведение — скажем, всегда

[1] Лонгитюдным исследованием называют периодическое систематическое изучение одних и тех же людей в течение длительного периода — например в разных возрастах.

проявлять привязанность и великодушие — даже вредит отношениям, потому что оно не позволяет парам разобраться с возникающими у них трудностями. Непрямое сотрудничество — более мягкий, деликатный подход — может приносить пользу при урегулировании мелких разногласий, например о том, кто должен возить детей на тренировки по выходным, но плохо подходит для ситуаций, в которых паре необходимо решить какие-то по-настоящему важные вопросы, например понять, не слишком ли много пьет один из ее членов.

Для решения более запутанных проблем, по-видимому, бывает необходима некоторая доза «негативной прямоты». «В краткосрочной перспективе, — сказала мне Рассел, — негативное поведение может огорчать. Никому не хочется слышать, что он в чем-то виноват или не прав. Но такое поведение может оказывать стимулирующее воздействие. Иногда оно помогает докопаться до самой сути проблемы». Бывает так, что один из партнеров просто не осознает, что нечто является серьезной проблемой; ему нужно рассказать об этом, причем в самых недвусмысленных выражениях. «Чтобы показать адресату сообщения, насколько тот или иной вопрос важен для его партнера, может потребоваться сильная эмоциональная реакция, крики и гнев», — говорит Рассел.

Другими словами, ссоры иногда бывают полезны, потому что они обновляют наши мысленные модели. Ссорящиеся откровенно высказывают, что у них на уме, не опасаясь, что это повредит отношениям, причем высказываются способом, привлекающим пристальное внимание. Это значит, что они часто — явно или неявно — раскрывают новую информацию о своих чувствах и своей сути. Хороший спор ломает стереотипы.

В работе, опубликованной в 2018 году, Никола Овероллобнаружила свидетельства еще одного благотворного аспекта негативной прямоты: она показывает, что партнеры небезраз-

личны друг другу. Овеnолл привлекла к участию в исследовании 180 пар и попросила каждого из партнеров по отдельности назвать долговременные проблемы в их отношениях, те аспекты, в которых они хотели бы, чтобы второй партнер изменился. После этого парам предложили обсудить эти проблемы наедине друг с другом; при этом их снимали скрытыми видеокамерами. Эти обсуждения часто перерастали в жаркие споры.

Оверолл и ее сотрудники классифицировали записанные взаимодействия по стилю общения и следили за состоянием пар в течение следующих 12 месяцев. Они обнаружили конкретную причину, по которой спор с прямым выражением негативных мнений может оказывать благотворное влияние на состояние взаимоотношений. Если партнеру человека, призывающего к переменам, ранее казалось, что тот недостаточно серьезно относится к их отношениям, его гнев и даже враждебность доказывают, что это не так. Гнев дает информацию. «Выражение негативных эмоций может быть признаком вовлеченности», — говорит Оверолл.

Те же принципы действуют и в других типах тесных отношений. Родители не всегда лучше понимают своих детей-подростков после разговора о том, что мешает отношениям между ними. Но давление со стороны ребенка и его вызывающее поведение дают родителям хорошее представление о его чувствах. Родители, стремящиеся лучше понять своих детей, не могут рассчитывать, что те будут «открываться» каждый раз, когда возникнут какие-либо проблемы. Более глубокое понимание возникает в результате «частых и несдержанных разговоров», как называет их Алан Силларс. Если вы откровенно говорите о мелочах — в том числе таких, которые вас раздражают, — то и с крупными проблемами, когда они появляются, бывает легче разобраться.

«Мы все еще не можем нарисовать точную картину того, как именно драматические и трудные конфликты могут быть

конструктивными, — говорит Силларс. — Иногда в отношениях бывают чрезвычайно трудные моменты, но конфронтация может в конечном итоге быть полезной для участников таких отношений, если она позволяет им найти новое равновесие». Мишель Рассел с этим согласна: «Психология в целом склонна недооценивать роль негативного поведения и негативных эмоций. А они бывают полезными и адаптивными. Иногда человеку нужно испытывать угрызения совести».

Хотя ссоры могут быть полезнее, чем мы думаем, нет никаких сомнений в том, что они бывают и разрушительными. Что отличает полезные ссоры от вредных? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понять некоторые фундаментальные свойства человеческого общения.

В эксперименте, который проводил Алан Силларс, жена и муж обсуждали свой брак под видеозапись. Затем каждый из них по отдельности просматривал и комментировал эту запись. Вот выдержки из комментариев мужа:

> — Ну, тут Пенни начинает говорить о том, как она лежала в больнице, и ей кажется, что я недостаточно делал тогда-то и тогда-то… а мне так не казалось.
>
> — По-моему, дома я все время об этом слышу… не так уж часто я куда-нибудь хожу.
>
> — Я пытался объяснить Пенни, что я-то знаю, что она для меня всегда важнее всего, даже если иногда кажется, что я больше занимаюсь другими вещами.

А вот комментарии жены, относящиеся к той же части разговора:

> — По-моему, он пытается не говорить о том, что действительно важно, и я снова расстраиваюсь и злюсь.

— Я хотела только, чтобы он понял, о чем я говорю, и меня бесило, что он просто ухмыляется и не слушает.

— Мне было обидно, потому что он на самом деле не слушал, что я рассказываю о своих чувствах.

Хорошо видно несовпадение. Муж сосредоточен на буквальном значении того, что говорится, — на событиях, о которых идет речь, и предполагаемом предмете спора — вопросе о том, не слишком ли часто его не бывает дома. В то же время его жена воспринимает разговор на своего рода метауровне. Она говорит о чувствах, которые она испытывала во время разговора, и о стремлении мужа уклониться от действительно важных вопросов.

В любом разговоре мы реагируем не только на его содержание — предполагаемую тему дискуссии или спора, будь то деньги, политика, работа по дому или что-нибудь еще, — но и на сигналы, касающиеся наших взаимоотношений, — то, как каждый из нас видит себя по отношению к другому. Содержательная часть высказывается явно и развернуто, она полна конкретных отсылок к реальным событиям — например сколько денег зарабатывает тот или иной человек или насколько действенна политика борьбы с наркотиками. Часть, касающаяся отношений, остается неявной и по большей части невысказанной; она не в меньшей степени выражается интонациями и стилем разговора (теплым или холодным, насмешливым или саркастическим, оживленным или немногословным), чем нашими словами. На содержательном уровне происходит обмен сообщениями, на уровне взаимоотношений — обмен сигналами.

Когда участники разговора в основном согласны друг с другом на таком уровне отношений — когда каждый из них удовлетворен тем, каким, по его мнению, видит его другой, — содержательный разговор проходит гладко. Ре-

шаются проблемы, выполняются необходимые действия, рождаются идеи. Когда же на уровне отношений существует невыражаемое вслух несогласие, искра конфликта создает помехи, которые мешают содержательному разговору. Одному из участников или им обоим оказывается трудно сосредоточиться на том, о чем они должны говорить, потому что они ввязываются в негласную, неосознанную борьбу за уважение, приязнь или хотя бы внимание собеседника. Несогласие либо заводит разговор в тупик, либо взрывается разрушительной ссорой.

Как считает Силларс, который наблюдал и анализировал сотни таких разговоров, причиной неблагоприятного исхода супружеских разногласий часто бывает то, что один из партнеров воспринимает только содержательную часть разговора и не обращает внимания на происходящее на уровне отношений. Встречаются и ошибки противоположного рода: один из партнеров может уделять чрезмерное внимание уровню отношений и неправильно понимать то, что говорит ему второй, видя инсинуации или оскорбления там, где их нет.

Возможно, вы не удивитесь, узнав, что, по данным исследований, мужчины чаще допускают ошибки первого рода, а женщины — второго. На самом деле мужчины часто бывают настолько поглощены своими собственными словами, что не замечают сигналов об отношениях, которые посылает им партнер. Силларс выяснил, что «мужья больше думают о себе, чем о своем партнере, а женщины думают о партнере больше, чем о себе». Разумеется, непонимание может возникать с обеих сторон. Как бы то ни было, спор приносит большее расстройство участнику, более чувствительному к уровню отношений. Несогласие с большей вероятностью может быть продуктивным, когда оба участника уделяют одинаковое внимание обоим уровням.

Как этого добиться? Если вы обладаете особенно острой чувствительностью к сигналам об отношениях, старайтесь не позволять им доминировать в вашем восприятии каждого разговора. Если ваш партнер кажется недовольным или озабоченным, не предполагайте заранее, что это из-за вас: прислушайтесь к его словам и осознайте содержание разговора. Если же вы, напротив, подозреваете, что вы настолько погружаетесь в содержание разговора, что не улавливаете чувств партнера, постарайтесь уделить больше внимания невербальным сигналам: интонациям, выражению лица, жестикуляции. Иначе вы можете услышать слова партнера, но упустить их суть.

Если конфликты могут играть на удивление конструктивную роль в романтических отношениях, как насчет отношений между коллегами? Работа никогда не сводится к одной лишь работе. То, чем мы занимаемся, всегда связано с чувствами — хорошими и плохими, — которые мы испытываем по отношению к тем, с кем мы работаем. На работе мы ощущаем еще более настоятельную, чем дома, необходимость избегать разногласий — а также часто связанных с ними стресса и отрицательных эмоций.

В современных рабочих коллективах ценится способность ладить с коллегами. Это само по себе хорошо, но это означает, что, даже когда мы испытываем вполне обоснованное раздражение чьим-либо поведением, может быть разумнее скрыть его. Однако несостоявшиеся конфликты не исчезают, а проявляются в офисных интригах — то есть, по сути дела, пассивной агрессии в увеличенном масштабе. Исследователи, изучающие организации, установили, что самыми худшими, самыми неэффективными бывают рабочие коллективы, пронизанные пассивной агрессией. Поэтому наиболее успешные фирмы прилагают целенаправленные усилия к тому, чтобы конфликты проходили в открытую. Правильно

организованный и управляемый конфликт может сильнее сплотить сотрудников.

Southwest Airlines — возможно, самая успешная авиакомпания всех времен. В 2019 году этот бюджетный авиаперевозчик со штаб-квартирой в Техасе отпраздновал годовщину: уже 46 лет подряд компания получает прибыль, поставив уникальный рекорд в своей нестабильной отрасли. Причиной успеха Southwest часто называют харизматическую личность бывшего генерального директора Херба Келлехера, одного из основателей этой компании, созданной в 1967 году. Келлехер, который умер в 2019 году, был человеком неизменно добродушным и создал корпоративную культуру по своему образу и подобию: сотрудники Southwest славятся веселым настроением и эксцентричным юмором. Однако Джоди Хоффер Гиттелл, профессор факультета менеджмента Брандейского университета, утверждает, что причины успеха компании не сводятся только к тому, что пассажиров тепло приветствуют играющие на гавайских гитарах грузчики багажной службы; дело еще и в том, как сотрудники Southwest общаются друг с другом — в том числе при разрешении внутренних конфликтов.

В 1990-х годах Гиттелл в течение восьми лет изучала корпоративные культуры авиакомпаний. Она брала интервью у их сотрудников, от самых высокопоставленных до младшего персонала, занимаясь в основном самыми крупными перевозчиками, например American Airlines (AA), United и Continental. Гиттелл выявила серьезное препятствие, влияющее на прибыльность компаний: междоусобные войны. В этой отрасли, как она узнала, существует традиция статусной конкуренции между многочисленными службами, необходимыми, чтобы поднять полный пассажиров самолет в воздух, а потом вернуть его на землю: пилотами, бортпроводниками, сотрудниками посадочных терминалов, персоналом стоек регистрации и перронного обслуживания,

грузчиками багажа, уборщиками самолетных салонов, поставщиками бортового питания, заправщиками и механиками. Один из сотрудников перронного обслуживания AA объяснил ей схему отношений в отрасли:

> Те, кто работает в терминалах и на регистрации, считают себя выше перронных служб. Перронные уверены, что они лучше, чем уборщики самолетов… А уборщики самолетов презирают уборщиков терминалов. Механики считают, что перронные службы — просто носильщики багажа.

Сотрудники называли другие профессии унизительными прозвищами («помойная служба», «перронные крысы») и ревностно защищали свое положение в жесткой иерархии, на вершине которой находились пилоты, а в самом низу — уборщики самолетов. Представитель AA в одном из аэропортов по секрету сказал Гиттелл, что у персонала перронного обслуживания «возникает ужасный комплекс неполноценности… пилоты их не уважают». Уборщица самолета жаловалась, что «стюардессы думают, что они лучше нас, а сами спят по пять человек в квартире, да и вообще всего лишь небесные официантки».

Как говорит Гиттелл, значительно преуменьшая остроту ситуации, у сотрудников разных служб авиакомпаний «обычно нет ни общих целей, ни взаимоуважения». В ходе своего исследования она все время слышала об авиакомпании Southwest, в которой, как ей говорили, все обстоит иначе; поэтому она начала изучать эту компанию. Контраст оказался потрясающим. Казалось, что сотрудники разных служб относятся друг к другу с уважением и даже симпатией. Пилоты ценили работу перронных служб, а уборщики ладили с бортпроводниками и стюардессами. Такая уважительная культура не только делала компанию Southwest более привлекательным местом работы; она была и причиной ее прибыльности.

Идея Келлехера и второго основателя компании, Роллина Кинга, состояла в организации на оживленных рынках частых, недорогих полетов на дальность не более 500 миль[1]. Это был дерзкий проект, так как короткие рейсы по природе своей обходятся дороже длинных. Чем больше времени самолет проводит на земле, тем меньше он приносит денег, а самолеты, летающие на короткие расстояния, приземляются чаще. Успех нестандартной стратегии Southwest обеспечила беспрестанная работа над сокращением межполетного времени, то есть времени, которое тратится на подготовку самолета к следующему вылету. Быстрая межполетная подготовка невозможна без тесного сотрудничества всех служб авиакомпании. Пилоты, бортпроводники, багажные и другие службы должны постоянно сообщать друг другу о любых заминках в работе и немедленно находить способы их устранения. Чтобы им это хорошо удавалось, им нужно ладить друг с другом и болеть за успех всей компании. Культура сотрудничества Southwest позволила этой компании добиться самого короткого в отрасли межполетного времени. Один из менеджеров компании сказал Гиттелл: «Иногда друзья спрашивают, почему мне так нравится работать в Southwest. Я чувствую себя ужасным занудой, но дело в том, что тут никому не все равно».

Нельзя сказать, чтобы между работниками разных служб компании Southwest не возникало противоречий. Споры и раздражение неизбежны в любой деятельности, которая требует больших объемов тесного и сложного сотрудничества. Но сотрудники Southwest сразу предают недовольство друг другом огласке, не позволяя ему перерасти в бурлящую ненависть. Как сказал Гиттелл один из представителей компании в аэропортах, «Southwest отличается от всех остальных

---

[1] Около 800 км.

тем, что у нас по-настоящему упреждающий подход к конфликтам. Мы очень упорно работаем над уничтожением любых территориальных споров, как только они возникают, — а они возникают».

До сравнительно недавнего времени ученые, исследующие вопросы управления, предполагали, что конфликты на работе вредны для производительности. Но теперь, как и в случае с супружескими отношениями, они все больше признают, что конфликты могут оказывать благотворное воздействие — а уклонение от них пагубно. В «уклоняющихся от конфликтов» рабочих коллективах сотрудники видят в конфликтах только опасную, разрушительную силу, которой следует избегать. В результате различия во мнениях выражаются в форме пассивной агрессии. Сотрудник одной службы онлайн-обучения, относящейся к компаниям такого типа, сказал специалисту по руководству Лесли Перлоу: «Я быстро заметил, что коллеги не откровенны друг с другом… они улыбались, когда внутри у них кипела злость; они кивали, когда на самом деле были совершенно не согласны. Они делали вид, что принимают различия ради сохранения взаимоотношений и компании».

Жизненно важная задача любой организации — сделать так, чтобы ее работники видели в конфликте нечто отличное от личного соперничества. Специалисты по теории менеджмента различают конфликты задач — споры о том, как решить ту или иную задачу или принять то или иное решение, — и конфликты отношений, затрагивающие личности. Конфликт задачи, даже острый, может способствовать сотрудничеству и производительности, если его участники заинтересованы в разрешении одних и тех же проблем. Конфликт отношений по природе своей предполагает конкуренцию и обычно бывает вредоносным: группы, среди участников которых имеются личные конфликты, принима-

ют худшие решения, а входящие в них люди бывают менее счастливыми и менее целеустремленными. Это наблюдается в исследованиях с участием студентов и квалифицированных специалистов, рабочих и административных подразделений.

Граница между конфликтом задачи и конфликтом отношений бывает нечеткой: конфликт, возникший из-за решения задачи, часто перетекает в личную конкуренцию. Данные свидетельствуют, что, когда люди воспринимают несогласие как личный выпад, их мыслительные способности ухудшаются в двух основных отношениях. Во-первых, люди утрачивают гибкость мышления, цепляясь за ту точку зрения, которую они выбрали изначально, даже если им показывают, что она была ошибочной. Во-вторых, они начинают заниматься «предвзятой обработкой информации»: новая информация усваивается лишь постольку, поскольку она подтверждает их точку зрения. Короче говоря, они сосредоточиваются исключительно на доказательстве собственной правоты, а не на том, чтобы помочь группе прийти к правильному выводу, в результате чего сама группа становится несколько глупее.

Специалист по психологическим проблемам организаций Франк де Вит исследовал, как различия в мировоззрении объясняют переход конфликта задачи в конфликт отношений. Используя понятия, позаимствованные из исследований стресса и часто применяющиеся в спортивной психологии, он проводит различие между «состояниями угрозы» и «состояниями вызова». Когда человек оценивает потенциально трудную задачу, например последний удар в гольфе или публичное выступление, он рефлекторно рассчитывает, хватит ли ему ресурсов справиться с ней. Если он ощущает, что ресурсов хватит, он переходит в состояние повышенной умственной и физиологической готовности — состояние вызова. Если же он чувствует, что задача может оказаться непо-

сильной, его разум и тело сосредоточиваются на уклонении от ее выполнения — то есть переходят в состояние угрозы.

Состояния вызова и угрозы имеют разные физиологические проявления. В состояниях вызова сердце бьется чаще, его производительность растет, и максимально увеличивается объем крови, нагнетаемой в мозг и мышцы. В состояниях угрозы сердце тоже бьется чаще, но объем нагнетаемой крови не увеличивается. Сопротивление периферических кровеносных сосудов возрастает, ограничивая ток крови. Возникает отчетливое ощущение тревоги, одновременного возбуждения и чувства безвыходности. В состояниях вызова также возникает некоторая тревога, но она преобразуется в физическую и умственную энергию. В лабораторных экспериментах люди, находящиеся в состоянии вызова, проявляли лучшее управление моторными функциями и показывали лучшие результаты в решении задач, требующих умственного напряжения, — например, головоломок, — чем люди, находящиеся в состоянии угрозы.

Де Вит провел серию экспериментов по изучению реакции людей на прямые разногласия в групповых дискуссиях. Он следил за физиологической реакцией каждого из участников, одновременно оценивая их тактику ведения дискуссии. Чем сильнее параметры сердечно-сосудистой системы того или иного участника указывали на его переход в состояние угрозы, тем меньше была вероятность, что он откажется от своего исходного мнения, и тем в большей степени он отбрасывал информацию, которая не помогала ему победить в споре. Участники, находившиеся в состоянии вызова, с большей готовностью воспринимали мнения других и более охотно пересматривали сделанные ранее предположения.

Когда человек ощущает, что перед ним стоит сложная задача, но не чувствует угрозы, когда он уверен, что сможет разобраться с разногласиями, не потеряв лица, он может не

так цепляться за свои собственные доводы. Это позволяет дискуссии не вырождаться в личностное состязание и дает группе возможность сосредоточиться на решении задачи.

Разные руководители по-разному подходят к конфликтам в своих коллективах. Некоторые стараются вовсе их избегать; другие поощряют развитие культуры конфронтации. Исследователи, изучавшие в конце 1990-х годов одну успешную технологическую компанию, отмечали, что «от старших руководителей, как мужчин, так и женщин, ожидалось соответствие нормам доминирующего поведения — безжалостной честности и сдерживаемого гнева, — сочетание которых часто проявлялось в виде споров на повышенных тонах, казавшихся до некоторой степени отрепетированными, притворными». Театральные стычки занимали центральное место и в культуре компании, известной под вымышленным названием Playco, которую изучал социолог Кальвин Моррилл. Один из ее сотрудников определил необходимые качества успешного руководителя в Playco следующим образом: «Жесткий сукин сын, который не боится довести спор с теми, с кем он не согласен, до самого конца; умеет играть честно; умеет побеждать и проигрывать с честью и достоинством». Руководители и подчиненные должны были вступать в «поединки», и кому-нибудь из них (далеко не всегда руководителю) всегда присуждалась «победа». Умение сражаться в поединках было ключевым параметром оценки сотрудников. «Мы — акулы, высматривающие добычу, — сказал другой руководящий работник Playco. — Если тебя кто-нибудь кусает, ты его тоже кусаешь».

Культура конфронтации может быть полезна для принятия срочных решений, потому что она позволяет быстро отбрасывать слабые аргументы. Лучше всего она работает в организациях, старающихся приспособиться к переменам. Однако она поощряет жестокую личностную конкуренцию, которая отвлекает от решения насущных задач. Кроме того, — хотя это

всего лишь мое личное ощущение — она помогает преуспевать хамам. Идеальной была бы культура, в которой конфликты разрешаются в открытую, но все стараются не доказать собственную правоту, а помочь группе прийти к правильному решению; культура, в которой несогласие — это задача, которую нужно решить, а не угроза, которую нужно отразить.

Если вы — сотрудник сравнительно невысокого уровня в компании, раздираемой ядовитыми склоками и пассивно-агрессивными интригами, вы, возможно, мало что можете с этим поделать — разве что постараться не впитать эту культуру и начать искать другую работу. Однако, если вы — руководитель, вы можете сделать гораздо больше. Вы можете показывать пример позитивного несогласия со старшими коллегами, давая всем понять, прямым текстом или намеками, что сотрудники этого предприятия могут решительно не соглашаться друг с другом и тем не менее сохранять хорошие отношения. Вы можете внушить работникам своего подразделения, что причина того, что вы публично не соглашаетесь с ними, — не ваше неуважение, а ваше уважение к ним. На работе, которая требует быстрого принятия непростых решений, общение должно быть прямым до грубости; на деликатность и вежливость просто нет времени. Психолог Нейтан Смит, изучающий управление в напряженных ситуациях, сказал мне, что советует врачам, занимающим высокие должности в больницах, заранее готовить младших докторов к общению в этом стиле; в этом случае, когда они испытают такое обращение на себе, оно не будет казаться им преследованием, направленным лично на них.

Организации также могут внедрить простую процедуру, позволяющую открыто обсуждать и разрешать возникающее недовольство. По сравнению с другими авиакомпаниями, охваченными исследованием Гиттелл, компания Southwest применяла более упреждающий подход к разре-

шению конфликтов. Один из сотрудников Southwest Airlines сказал Гиттелл: «Когда [между разными службами] возникают настоящие трения, мы проводим “исповедальное совещание” и находим решение. Если в других авиакомпаниях все воюют друг с другом, у нас главная цель — поддерживать всеобщее уважение». Такие совещания официально назывались «совещаниями по сбору информации», но впоследствии прижилось более эмоциональное неофициальное название. Они проходят в одном и том же формате: сначала одна из сторон излагает свое видение проблемы, затем то же делает вторая сторона, а потом вырабатывается совместное решение о том, как выйти из сложившейся ситуации.

Администраторы других авиакомпаний, которые изучала Гиттелл, старались вообще не обращать никакого внимания на внутренние разногласия. Однако когда одна из них, компания United, открыла новое подразделение под названием United Shuttle, его руководители решили внедрить упреждающий подход по образцу Southwest. Когда показатели Shuttle оказались лучше, чем у остальных подразделений компании, на головном предприятии тоже стали проводить совещания по разрешению конфликтов. Один из сотрудников перронной службы рассказал Гиттелл, что из этого получилось: «Сначала мы обвиняли их, а они обвиняли нас. Тогда мы стали проводить совместные совещания, два раза в месяц. Сначала там были сплошные склоки. Но теперь все говорят: “Я возьму это на себя, я сделаю то-то”». Особенно заметный переломный момент наступил на одном из таких совещаний: «Совещание началось с нападок на руководство и друг на друга. [Старший руководитель] Терри пришел с лекционными плакатами, и ему показалось, что у нас царит полный хаос. Но [менеджер среднего звена] Чарли сказал, что это было лучшее наше совещание. Все откровенно высказывались и говорили: “Вот что нам надо сделать”».

Джон Готтман, один из основателей современной психологии отношений, предположил, что самый опасный для отношений тип поведения — это презрение, потому что презрение выражает нападки на другого без внимания к проблеме, без даже видимости преследования какой-либо общей цели. Никола Оверолл согласна, что презрение пагубно, но считает, что даже в нем может быть скрыт сигнал, только и ждущий, чтобы его обнаружили. «Я считаю, что все эмоции представляют собой важную социальную информацию. Даже неприятные негативные эмоции иногда позволяют получить какое-то представление о точке зрения другого. Можно осознать его неудовлетворенность и боль». Это не значит, что негативный настрой всегда следует истолковывать сочувственно: «Бывает, что информация, которую вы получаете, сводится к тому, что этому человеку нельзя доверять, что он относится к вам недобросовестно. Конечная цель не всегда состоит в урегулировании конфликта. Иногда отношения бывает нужно прекратить!» Но это не означает, что в здоровых отношениях нет места негативным чувствам.

Разумеется, всегда есть риск, что ссора выйдет из-под контроля и испортит наши отношения с партнером, другом или коллегой. Именно сознание этой опасности побуждает столь многих из нас уклоняться от конфликтов, насколько это возможно. Именно из-за этого нас тревожит перспектива даже самой мирной конфронтации. Но при этом мы склонны недооценивать рискованность *отказа* от открытого обсуждения разногласий. Когда мы избавляем наши отношения от сравнительно небольшого напряжения искреннего несогласия, возникают по меньшей мере две опасности.

Одна из них заключается в том, что наше недовольство не уйдет, а станет проявляться в мелочных придирках. Исследователи не могут прийти к согласию по многим вопросам, ка-

сающимся сложных аспектов взаимоотношений, но один из установленных фактов состоит в том, что пассивная агрессия не играет никакой полезной роли. Данные свидетельствуют, что «непрямое противостояние» — почти всегда пустая трата времени, будь то в семье или на работе. Оно никого не побуждает к изменениям и не решает никаких проблем, а только разъедает доверие. Если мы часто прибегаем к нему, это потому, что мы хотим, чтобы другие знали, что мы обижены, но не заявляем об этом прямо, слишком боясь перспективы конфронтации.

Вторая опасность заключается в том, что мы перестанем узнавать что-то новое друг о друге и так будет продолжаться, пока не окажется, что все возможности уже упущены. Что можно выяснить в результате ссоры? Можно узнать, к чему или к кому ваш оппонент относится по-настоящему неравнодушно. Можно узнать, каким он видит себя, — и этот образ может отличаться от того, как видите его вы, как бы хорошо, по вашему мнению, вы его ни знали, — а также каким он видит вас.

В правильных условиях конфликты объединяют. Кроме того, они могут заставлять людей учитывать другие точки зрения, более глубоко задумываться над тем, чего они пытаются добиться, и способствовать развитию новых идей. Другими словами, они могут делать нас умнее и изобретательнее. Об этом мы и поговорим в двух следующих главах.

3

КАК КОНФЛИКТЫ ДЕЛАЮТ УМНЕЕ

Споры сотрудников — лучшее средство пожинать плоды работы группового разума, потому что они обращают во благо нашу склонность к безрассудству.

Если я попрошу вас представить себе человека, по-настоящему погруженного в размышления, вы, возможно, вообразите что-нибудь похожее на «Мыслителя» Родена. Одинокую фигуру человека, углубленного в раздумья, исследующего самые потайные закоулки собственного разума. Такой образ размышлений, как занятие, которому лучше всего предаваться в одиночестве, появился сравнительно недавно. В значительно более древней традиции размышления или рассуждения были неразрывно связаны с общением, обеспечивали возможность пожинать плоды работы группового разума.

Обратимся к истокам. Поскольку отец западной философии Сократ не записывал своих мыслей, мы знаем о нем в основном по рассказам его современников. Сократ вообще не доверял этой относительно новой технологии — письменности, — потому что она не позволяла отвечать на вопросы. Он предпочитал разговаривать, причем любил разговаривать с теми, кто был с ним не согласен — или по меньшей мере считал, что не согласен с ним. Его фирмен-

ный прием заключался вот в чем: искусными вопросами он подводил собеседника к пониманию, что тот не согласен сам с собою.

Сократ считал, что лучший способ разоблачения иллюзий и выявления ошибочных представлений — это обмен доводами. Он встречался лицом к лицу со своими собеседниками, часто самыми уважаемыми мыслителями Афин, на городской площади. Больше всего он любил предложить собеседнику выдвинуть какой-нибудь довод (скажем, о природе справедливости или счастья), а затем спросить, почему тот считает, что прав, — почему он в этом уверен? А может ли он объяснить вот это исключение? В конце концов, в результате настойчивых расспросов, оказывалось, что исходная уверенность мыслителя не была основана практически ни на чем. Сократ не пытался никого унизить; он стремился показать, что на самом деле мы знаем гораздо меньше, чем нам кажется.

Агнес Каллард, профессор философии Чикагского университета и специалист по Древней Греции, объяснила мне, что Сократ был не только незаурядным мыслителем, но и новатором. Например, он первым стал утверждать, что к истине можно прийти более надежным и быстрым путем, если не один человек взвешивает доводы обеих сторон, а происходит спор с двумя или более участниками, каждому из которых отведена определенная роль. Каллард называет этот метод «состязательным разделением эпистемологического труда». Один из участников беседы должен выдвинуть гипотезу, а остальные — попытаться ее опровергнуть. Люди способны к сотрудничеству в форме спора, когда они хотят добраться до истины, — так же, как в нынешних судах обвинение и защита сотрудничают в поисках истины, разнося в пух и прах доводы друг друга.

Однако одно дело — теория, другое дело — практика. Чтобы этот метод действительно работал, Сократу нужно было внедрить еще одно новшество: он должен был привить новый набор социальных норм. Не то чтобы собеседники Сократа были непривычны к дебатам. В конце концов, дело происходило в Афинах, городе, гордившемся своей крепкой демократией, в котором каждый (хотя в действительности речь шла только о мужчинах, причем состоятельных) имел право свободно высказывать свое мнение на людях. Однако в Афинах господствовала культура убеждения, и многие афиняне видели в несогласии игру с нулевой суммой, в которой можно либо победить, либо проиграть. Считалось, что споры нужны для решения конкретных практических задач, подчиненных целям политическим. Кроме того, это была культура конкуренции. Граждане состязались за звание лучшего оратора, самого искусного полемиста. Они стремились не к истине, а к престижу.

Поэтому Сократу нужно было дать образец другого, нового типа беседы. Как говорит Каллард, в диалогах есть моменты, когда Сократ отходит от обсуждаемой темы, чтобы объяснить своим собеседникам, чем, собственно, они — в том числе и он сам — занимаются. Я не считаю себя выше того, с кем я разговариваю, говорит он. Вопросы — не часть состязания за статус, а средство проверить качество аргументов. Не жалейте времени на прояснение точки зрения собеседника и не беспокойтесь о получении ответов — мы просто пытаемся чуть лучше понять друг друга. Спор с человеком — это знак уважения к нему. Вот отрывок из «Гиппия Меньшего», одной из записей сократических диалогов, сделанных его учеником Платоном: «Гиппий, я ведь не сражаюсь с тобой и не оспариваю того, что ты мудрее меня; но по всегдашней своей привычке я, когда кто что-либо говорит, стараюсь вду-

маться в это, особенно если говорящий кажется мне мудрецом; стремясь понять, что он говорит, я исследую, пересматриваю и сопоставляю его слова с целью познания»[1].

Сократ упорно старался внушить своим афинским согражданам, что не пытается в чем бы то ни было превзойти их. У него не было ни сиюминутных целей, ни скрытых мотивов. Он увлекал их на борьбу с ложью ради самой этой борьбы. До него никто не вел дебатов таким образом, и поэтому Сократу приходилось, занимаясь своим делом, снова и снова объяснять, чем именно он занимается. Он закладывал основание храма: сама наша идея о свободном интеллектуальном поиске, будь то в философии или в естественных науках, вытекает из предположения, что такие поиски самоценны и что люди, придерживающиеся разных взглядов, могут заниматься ими совместно.

Слушателям Сократа такой подход к дебатам казался новым, неизвестным и внушающим беспокойство. Когда Сократ шаг за шагом опровергал аргументы афинских мыслителей, те, должно быть, ощущали неловкость и даже возмущение. Что, если я потеряю лицо? Что, если я покажу себя в невыгодном свете? Сократу приходилось немало подбадривать и утешать их. Не будет большим преувеличением сказать, что он обучал управлению гневом. Каллард обратила мое внимание на следующий случай, описанный в «Государстве» Платона:

> Фрасимах во время нашей беседы неоднократно порывался вмешаться в разговор, но его удерживали сидевшие с ним рядом — так им хотелось выслушать нас до конца. Однако чуть только мы приостановились, когда я задал свой вопрос, Фрасимах уже не мог более стерпеть: весь напрягшись, как зверь, он ринулся на нас, словно готов был нас растерзать[2].

---

[1] Пер. с др.-гр. С. Я. Шейнман-Топштейн.

[2] Пер. с др.-гр. А. Н. Егунова.

Сократ был заядлым возмутителем спокойствия, оводом, вечно жалившим священных коров Афин. В течение всей жизни он постоянно подвергался опасности физического насилия, и в конце концов власти приговорили его к смерти. Это не должно нас удивлять, говорит Каллард, — скорее следует удивляться, что он прожил так долго. Афинянам было непривычно, что с ними не соглашается некто, кто явно не пытается в чем-либо их превзойти или убедить их что-либо сделать. «Ему позволили сделать блестящую карьеру, — говорит Каллард. — Почему они не злились еще сильнее?» Она считает, что это связано с тем, как упорно Сократ старался развеять их неуверенность в себе. В сотрудническом споре кто-то должен быть не прав, и Сократ приложил все усилия, чтобы убедить афинян, что получения доказательства собственной неправоты не только можно не бояться — за него даже следует быть благодарным. Например, в «Горгии» Сократ говорит Калликлу: «Если ты меня опровергнешь, я не стану на тебя сердиться, как ты на меня, наоборот — запишу тебя первым своим благодетелем»[1].

Отцы-основатели западной философии восприняли и развили сократический метод. Мы знаем о Сократе от его ученика Платона, который изложил свои собственные идеи в форме собрания диалогов. Аристотель, бывший, в свою очередь, учеником Платона, написал учебник по успешному ведению дебатов и разработал науку риторики — набор приемов для убеждения. Однако для этих мыслителей столкновение разных взглядов было не просто битвой за убеждение. Они видели в нем способ выработки истины — или по меньшей мере разоблачения лжи. Кроме того, греки создали драму, вид повествования, которое выделяет истину из конфликта.

---

[1] Пер. с др.-гр. С. П. Маркиша.

В средневековой Европе христианские мыслители использовали правила, созданные греками, в практике «диспутов», метода проведения дискуссий, развивавшегося вначале в монастырях, а затем — в первых университетах и предназначенного для преподавания и поисков истины в богословии и науках. Диспуты бывали частными, между учителем и учеником, или публичными, перед всем университетским сообществом. Все они проходили по одной и той же схеме. Задается некий вопрос. Излагаются и рассматриваются аргументы в пользу одного из ответов на него. Затем рассматриваются аргументы в пользу другого ответа. После этого аргументы сопоставляются, и наконец выбирается один из двух ответов — или находится третий. Диспуты были состязательными; задачей их участников было убедить друг друга или публику. Но также считалось, что в результате рассмотрения вопроса под разными углами могут открыться новые истины. Эта практика сводилась, по сути дела, к сократическому диалогу, формализованному и расширенному. Историки, изучающие этот период, говорят об «институционализации конфликта».

Институтам свойственно приходить в состояние застоя. В XVI веке мыслители Возрождения обвиняли университеты в том, что они предаются бесплодным диспутам и не занимаются реальным миром. Но окончательно устаревшей эта практика стала казаться лишь благодаря французскому философу XVII века Рене Декарту. Он презирал схоластические диспуты, бывшие, по его мнению, искусственной игрой, которая стала сводиться не к обнаружению новых истин, а лишь к победе в спорах. Сидя в одиночестве у камина, Декарт разработал философию нового типа, основанную на уверенности в его собственном существовании («Я мыслю, следовательно, существую»). Если хочешь найти истину, сказал Декарт, ищи ее внутри.

Протестантская Реформация, делавшая упор на индивидуальное сознание, приветствовала такой поворот к внутренним размышлениям. Еще один удар нанесло практике диспутов изобретение книгопечатания: распространение книг позволило частным лицам заняться самообразованием, не вступая в дискуссии с крючкотворствующими учителями. В XVIII веке философы Просвещения объявили величайшим даром человечества индивидуальное рациональное мышление. Иммануил Кант предположил, что рассуждениями занимаются основополагающие структуры человеческого разума. До этого времени считалось, что «суждение» — это только действие, например то, что публично делают официальные лица. Кант первым представил его умственной операцией, индивидуальным актом понимания.

Интеллектуальные исследования стали рассматриваться как нечто происходящее внутри разума. Совершать открытия могли только блестящие личности, освободившиеся от традиций, заложенных мыслителями древности. На передний план вышел образ индивидуального гения, такого как Ньютон. Ирония заключается в том, что такое возвышение индивидуального разума произошло в эпоху, в которую мышление стало более социальным и более дискуссионным, чем когда-либо: создавались научные общества, философы переписывались друг с другом, интеллектуалы собирались в кофейнях, чтобы обмениваться рассказами и спорить об идеях.

По мере того как мышление становилось все более социальным, представления о мышлении становились все более абстрактными. В XIX веке и начале XX изучение разума, которое отождествлялось теперь с изучением формальной логики, становилось все более математическим. Справедливость рассуждения стала вычислимой, представимой в алгебраических символах. Обычного языка для этого не хватало. Через два тысячелетия после того, как Сократ дискутировал со все-

ми желающими в центре Афин, исследование рассуждений стало по-настоящему асоциальным.

В наших представлениях о правильных решениях и правильном суждении по-прежнему играет центральную роль индивидуум. Мы придаем большее значение конкретным мыслителям, изобретателям и исследователям, чем той группе или среде, из которой они происходят. Психологи изучают индивидуальный разум, разделяющийся на «систему 1» и «систему 2» — два уровня мыслительных операций[1]. Появление технологий нейровизуализации мозга усилило это внимание к индивидуальному мышлению. Нейробиологи могут рассматривать изображения индивидуального мозга, но пока что не способны исследовать со сколько-нибудь высокой точностью то, что происходит в мозге взаимодействующих людей (в установку МРТ помещается только один человек). Поэтому, если не считать отдельных исключений, они не занимаются этим вопросом.

Однако наше мышление происходит не только «внутри мозга». Мы мыслим вместе с другими людьми. Обращая внимание только на индивидуумов, мы недооцениваем роль несогласия на пути к озарению, идеям и правильным решениям.

Ученые, исследующие принятие групповых решений, выявили два основных механизма, благодаря которым отсутствие разногласий в группе разумных людей может приводить к неправильным решениям. Наиболее известный из них связан со стремлением приспосабливаться, следовать за доминирующими членами группы. Популярная точка зрения быстро одерживает

---

[1] Обычно, в том числе в книге Канемана, на которую автор ссылается в библиографии, «системой 1» называют быстрое, автоматическое мышление, а «системой 2» — более медленное, сознательное обдумывание. — *Примеч. ред.*

верх, и вся группа послушно принимает решение, не изучив в полной мере ее возможных недостатков или альтернативных возможностей. Социальный психолог Ирвинг Дженис, впервые описавший это явление в 1972 году, назвал его «групповым мышлением» (groupthink). Проблема, можно сказать, состоит в том, что вся группа ведет себя как один импульсивный индивидуум. Вторая проблема родственна первой, но не столь очевидна. Она называется «предвзятостью общей информации» (shared information bias). Этот механизм срабатывает, когда каждый из присутствующих предполагает, что все остальные знают по обсуждаемой теме больше его. Когда никто не подвергает мнение других серьезному сомнению, дело кончается тем, что обсуждение оказывается лишь поверхностным. («Когда двое согласны друг с другом, один из них не нужен», — говорил производитель жевательной резинки Уильям Ригли-младший.)

Спор по какому-нибудь вопросу позволяет выявить новые доводы, факты и идеи, которые в противном случае оставались бы спрятанными в сознании людей. В наши дни мы совершенно справедливо уделяем большое внимание созданию разнообразных коллективов — не только из соображений социального равенства, но и потому, что чем больше будет представлено разных точек зрения, тем более творческой и содержательной будет дискуссия. Но творческое начало и содержательность смогут реализоваться, только если члены коллектива будут готовы открыто возражать друг другу. Разногласия открывают доступ к преимуществам разнообразия.

Как понимал еще Сократ, все это может выглядеть очень привлекательно в теории, но на практике не соглашаться бывает неловко и неприятно. Тех, кто не соглашается с общим мнением, часто недолюбливают, а разногласия могут превращаться в громкие свары. Когда понятие группового мышления обрело широкую известность, некоторые организации стали искать способы не допустить преждевременного формиро-

вания согласия в коллективе, но без превращения дискуссии в личную ссору. Для этого они использовали метод, который предложил Ирвинг Дженис: назначение «адвоката дьявола». Эта практика впервые появилась в Римско-католической церкви: когда рассматривается очередная кандидатура на причисление к лику блаженных или святых, в обсуждении участвует заранее назначенный «адвокат дьявола», задача которого — доказать, что кандидат недостоин этого звания. Когда одному из членов коллектива вменяется в обязанность прямо возражать против любого предложенного решения, теоретически это дает возможность воспользоваться преимуществами несогласия — выявить новые факты и новые варианты решения, — не нанося ущерба согласию в коллективе.

У этого метода есть лишь один недостаток: он не работает. Шарлан Немет, профессор социальной психологии Калифорнийского университета в Беркли, проводила эксперименты, в которых она сравнивала искреннее несогласие — групповые дискуссии, в которых несогласные по-настоящему верили в ту точку зрения, которую они выражали, — с группами, использующими «адвоката дьявола», в которых несогласие было притворным, а также с группами, в которых несогласных не было. Немет обнаружила, что искреннее несогласие порождало значительно более продуктивные дискуссии, с бо́льшим количеством оригинальных идей, чем дискуссии в согласных группах или с участием «адвоката дьявола». Более того, использование «адвоката дьявола» оказалось контрпродуктивным: оно побуждало членов группы выдвигать еще больше доводов в поддержку исходного плана, не рассматривая всерьез альтернативную точку зрения (Немет называет такое поведение «когнитивным подкреплением»). На мой взгляд, из этого следует, что назначение «адвоката дьявола» побуждает участников дискуссии расслабиться, так как они считают, что уже гарантировали себя от узости взглядов. А поскольку они знают,

что «адвокат дьявола» на самом деле не верит в то, что говорит, они не стараются как следует обдумать его высказывания.

В другом исследовании Немет изучала более тонкие различия. В одном из сценариев некто по собственной инициативе высказывал несогласие с точкой зрения большинства. В другом тому же человеку предлагалось высказать те же самые доводы — в которые, как знали остальные члены группы, он искренне верил, — после того, как его во всеуслышание назначили на роль «адвоката дьявола». В обоих случаях несогласие создавало в группе напряжение и вызывало некоторую неприязнь к несогласному. Однако в первом сценарии, при самопроизвольном выражении несогласия, дискуссия получалась более качественной и порождала более многочисленные и более интересные (то есть более творческие) решения, чем в случае ролевой игры, хотя и доводы, и лицо, выдвигавшее их, оставались теми же самыми.

Немет предлагает следующее объяснение разницы в продуктивности двух видов дискуссий: группа ощущала, что несогласие имеет меньшее значение для несогласного, когда он играет роль «адвоката дьявола». В дискуссии без расписанных ролей его несогласие ощущалось более смелым. Когда было понятно, что он следует указаниям исследователя, члены группы видели человека, выдвигающего логичные, уверенные аргументы, но не считали, что обязаны критически анализировать свою точку зрения. Когда же несогласие было искренним, другие участники реагировали на откровенность несогласного, ставившую его в уязвимое положение, несколько большей собственной откровенностью, в результате чего дискуссия становилась более насыщенной, и обе ее стороны допускали возможность того, что их убедят в справедливости противоположного мнения. Другими словами, люди с большей вероятностью готовы рассмотреть возможность собственной неправоты, когда им кажется, что их оппонент

искренне верит в то, что говорит, и готов пойти на риск, чтобы высказать свою точку зрения.

Продуктивность спора зависит от отношения участвующих в нем друг к другу. Мы тратим много времени, обдумывая, как спорить, и не уделяем достаточного внимания формированию взаимоотношений, которые определяют, как пойдет спор. Часто говорят, что полезные споры требуют отложить в сторону эмоции и мыслить чисто рационально, но это миф. Продуктивный спор требует взаимного доверия — ощущения, что в конечном счете мы сотрудничаем, а не боремся друг с другом. Этот вопрос по природе своей касается не только сознания, но и эмоций, и именно поэтому для понимания этой главы совершенно необходимо понимание предыдущей. Люди не бывают существами чисто рациональными, и не учитывать это обстоятельство опасно. Мы можем высвободить весь потенциал спора, только если используем при этом свою собственную нерациональность.

Когда компания рассматривает возможность поглощения, она часто привлекает финансовую фирму, подобную Goldman Sachs, для консультаций о целесообразности такого приобретения. У финансистов есть сильный стимул убедить совет директоров компании заключить сделку. Не будет сделки, не будет и гонорара. В этой ситуации существует явный конфликт интересов. Самый успешный в мире инвестор Уоррен Баффетт считает, что компаниям следует принимать меры для предупреждения такого перекоса:

> Мне кажется, есть только один способ добиться рационального и взвешенного обсуждения. Совету директоров следует нанять второго консультанта, который должен будет представлять доводы *против* предложенного приобретения, а его гонорар будет выплачен, если сделка *не* будет заключена.

Гениальность этого подхода заключается в использовании гонорара. Баффетт не просто советует получить альтернативную консультацию; он советует дать альтернативному консультанту материальный стимул, побуждающий его победить в этом споре. Почему? Потому что тогда совет директоров сможет использовать силу предвзятого мышления, в то же время не позволяя своему собственному мышлению стать предвзятым. Второй консультант оказывается сильно заинтересован в выдвижении как можно большего числа причин, по которым рассматриваемую сделку нельзя заключать. Совет директоров получает набор аргументов «за» и набор аргументов «против» и, следовательно, оказывается более способен принять правильное решение.

Если вы привносите в дискуссию свои аргументы, а я привношу свои, причем мы оба имеем стимул как можно убедительнее обосновать свои мнения, решения, выкованные в горниле нашего спора, получаются более основательными. В 2019 году группа ученых под руководством Джеймса Эванса, социолога из Чикагского университета, проверила справедливость этого утверждения на огромной базе данных разногласий — истории правок страниц Википедии. Эванс занимался исследованием влияния политической поляризации, а также вопроса о том, возможны ли продуктивные споры между представителями противоположных лагерей. Всегда ли столкновение прямо противоположных политических убеждений приводит к вражде или взаимному уклонению от общения — реакции «бей или беги», — или же оно может быть превращено в нечто более плодотворное?

Эванс понял, что Википедия — идеальное место для изучения этого вопроса (для краткости я буду обозначать фамилией Эванса всю исследовательскую группу, которую он возглавлял). Википедия — это замечательный плод коллек-

тивного труда. За каждой ее статьей наблюдает самопроизвольно сформировавшаяся группа редакторов-добровольцев. Для каждой темы существует «страница обсуждений»; кто угодно может открыть ее и посмотреть, что происходит за кулисами той или иной статьи. На странице обсуждений редакторы предлагают добавления или сокращения и ввязываются в долгие и сложные дискуссии, стараясь убедить друг друга относительно того, что должно содержаться в опубликованной статье. Некоторые из таких групп производят статьи более качественные, чем другие. Мы знаем об этом, потому что Википедия оценивает качество каждой статьи в соответствии с ее посещаемостью, точностью, полнотой и обоснованностью.

Используя методы машинного обучения, Эванс определил политические предпочтения — принадлежность к «красным» или «синим» — сотен тысяч редакторов, исходя из сделанной ими правки политических статей. Это позволило ему определить политический состав тысяч редакторских групп, в том числе занимающихся статьями на политические и социальные темы. Некоторые статьи редактировались чрезвычайно поляризованными группами, в которых были как «красные», так и «синие» редакторы; другие — группами редакторов, более согласных друг с другом. Вот что обнаружил Эванс: чем более поляризованной была группа редакторов, тем выше было качество статьи.

Идеологически поляризованные группы были более склонны к соперничеству — в них было больше споров, чем в группах более однородных или «умеренных». Но эти споры повышали качество получающейся статьи. Беседы, происходившие на страницах обсуждений, были более долгими, так как ни одна из сторон не желала уступать по тому или иному вопросу без борьбы. Такие более долгие беседы порождали более качественное содержимое, так как в них анали-

зировались допущения и оттачивались доводы. Редакторы, работающие над одной из статей, сказали исследователям: «Мы должны признать, что точка зрения, сформулированная к концу спора, была более убедительной и уравновешенной». Это «должны» немаловажно: тот факт, что каждая из сторон была вынуждена прийти к окончательному соглашению, сделал результат более обоснованным, чем он был бы в иной ситуации. Как говорит Эванс, «если редакторы слишком легко изменяют свое мнение, у них нет стимула искать факты и данные для контраргументов, которые подпитывают продолжение дискуссии».

Обычно считается, что себялюбие — стремление казаться правым — и трайбализм — стремление к победе своей команды — вредят продуктивному спору. Это неудивительно, потому что чаще всего так оно и бывает. Однако продуктивное соперничество между группами редакторов Википедии свидетельствует о том, что даже трайбализм может приносить полезные интеллектуальные плоды, если только участники имеют общую цель и согласны с правилами поведения (об этом мы еще поговорим). Раз уж мы склонны спорить с позиций себялюбия, лучше всего обратить эту склонность на пользу.

Общей чертой Сократа, Баффетта и редакторов Википедии является понимание одной фундаментальной истины, касающейся человеческого мышления: наш разум интерактивен.

Еще со времен Сократа высшим качеством человека, отличающим нас от других биологических видов, провозглашается способность к рациональному мышлению. Это вызывает один каверзный вопрос. Если умение добираться до истины путем логических рассуждений — действительно сверхспособность человека, почему же все мы так плохо его используем?

Если бы вас попросили помочь людям прийти к более реалистичным убеждениям и более правильным решениям, вы, вероятно, начали бы с улучшения их способности замечать свои собственные ошибки. В конце концов, никто не может быть уверен в своей правоте по какому-либо вопросу, не рассмотрев в полной мере, в чем он может быть не прав. Но это, как правило, получается у нас очень плохо. Мы цепляемся за свои убеждения, даже когда нам предъявляют факты, опровергающие их. Если я убежден, что мир катится в пропасть, я замечаю только плохие новости и игнорирую хорошие. Если я уверен, что некий политик великолепен, я замечаю только его достижения и не обращаю внимания на неудачи. Если я решу, что полеты на Луну были фальсификацией, я буду выискивать на YouTube ролики, подтверждающие мое мнение, и отмахиваться от любых доказательств противного.

К настоящему времени психологи достоверно установили, что люди более склонны замечать и принимать во внимание сведения, подтверждающие то, во что они верят, и отбрасывать все то, что противоречит их убеждениям. Человек рефлекторно отвергает мысль о том, что он может быть не прав; он использует все свои мыслительные способности, чтобы убедить самого себя в своей правоте, даже если это не соответствует истине. Вооружившись какой-либо гипотезой, мы подгоняем к ней весь мир. По-видимому, это свойство, известное как «предвзятость подтверждения» (confirmation bias), является серьезным недостатком нашего вида. Оно заставляет нас обманывать самих себя и верить лжи других и мешает оценивать по достоинству чужую точку зрения. «Если бы нужно было назвать один проблемный аспект человеческого мышления, требующий внимания более других, то среди кандидатов на эту роль оказалась бы предвзятость подтверждения», — говорит психолог из Университета Тафтса Реймонд Никерсон. Острота ума не дает решения этой проблемы; исследования

показывают, что людям умным и образованным просто лучше удается убеждать себя в своей правоте, потому что они лучше придумывают доводы, подтверждающие их мнение.

Возникает загадка. Почему эволюция снабдила нас орудием, невероятно изощренным и в то же время обладающим таким важным дефектом, что, купи вы его в магазине, вы бы вернули его по гарантии? Два эволюционных психолога, Юго Мерсье и Дэн Спербер, предлагают интересный ответ на этот вопрос. Если наши мыслительные способности так плохо помогают отдельному человеку постигать истину, говорят они, то это потому, что их функция — вовсе не поиск истины. Разум развился, чтобы помочь людям *спорить*.

Homo sapiens — это биологический вид, ориентированный на активное сотрудничество. Человек современного типа, менее крупный и менее сильный, чем другие виды, — хилый по сравнению с нашими предшественниками-неандертальцами — сумел тем не менее подчинить себе почти любую среду, в которую он попадал, в основном потому, что так хорошо умел добиваться цели совместными усилиями. Для этого у человека в результате эволюции появился точно настроенный набор способностей, позволяющих договариваться с другими людьми. По мнению Мерсье и Спербера, мышление — одна из таких социальных способностей. Разум эволюционировал, чтобы помочь людям работать вместе с другими людьми, — загонять дичь, добывать огонь, строить мосты. Способность излагать свои доводы и требовать того же от других позволила человеку влиять на поведение других людей и привлекать их на свою сторону, а также дала людям возможность отчитываться в своих действиях («Ладно, сейчас я объясню, почему я взял больше мамонтового мяса, чем остальные…»). Способность формулировать доводы нужна для того, чтобы излагать их другим для подкрепления своей точки зрения или опровержения чужой, то есть для спора.

Нетрудно понять, почему люди, более других способные рассуждать, имели больше шансов выжить и передать свои гены потомкам. Способность приводить и анализировать доводы превращает разногласия, которые могли бы закончиться стычками и даже убийствами, в споры. Если я хочу разжечь огонь, а вы хотите построить жилище, мы можем решить, что нам делать, не в драке, а в разговоре, обменявшись доводами за и против одного и второго варианта. Людям особенно искусным в проведении таких обменов мнениями лучше удавалось отводить угрозы и демонстрировать свои способности соплеменникам, что привлекало к ним союзников и производило впечатление на потенциальных половых партнеров.

Объяснение и требование объяснения причин — важные средства, помогающие людям устанавливать взаимоотношения, которые позволяют им сотрудничать. Если я хочу, чтобы вы доверяли мне настолько, чтобы со мной можно было вести дела (буквально или метафорически), я не могу просто сказать, что хочу того-то или не согласен с тем-то. Я должен объяснить, почему это так, и ожидаю того же от вас. Единственные люди, от которых мы этого не ожидаем, — это маленькие дети: когда их просят обосновать их желания, они, как правило, просто отвечают: «ПОТОМУ ЧТО Я ХОЧУ». Обучение детей умению говорить что-либо более убедительное после «потому что» — жизненно важная часть их социализации. Родители могут способствовать этому обучению, показывая пример правильного поведения. Когда вы не согласны с ребенком, попытайтесь объяснить ему причины, по которым вы хотите, чтобы он поступил так-то и так-то, — даже если на самом деле вам хочется просто отрезать: «ПОТОМУ ЧТО Я ТАК СКАЗАЛ».

Мерсье и Спербер принадлежат к школе интеракционизма, противоположной направлению, которое называют «интеллектуализмом». Интеллектуалисты считают, что назна-

чение разума — позволить индивидууму получать знания о мире. Но, как мы уже видели, часто кажется, что разум цепляется за то, во что мы хотим верить, истинно это или нет. По мнению интеракционистов, разум развивался в процессе эволюции не для помощи индивидуумам в постижении истины, а для облегчения общения и сотрудничества. Другими словами, мышление по природе своей социально и делает нас умнее, только когда мы развиваем его, взаимодействуя с другими людьми в спорах. Сократ кое-что соображал.

Миф о рациональном индивидууме, способном (заметим, что о нем обычно говорят в мужском роде) в блистательном одиночестве разрешить любую проблему силою мысли, влиятелен, но обманчив. Начать с того, что, хотя человечество скопило огромную сокровищницу коллективных знаний, каждый из нас в отдельности знает на удивление мало — уж точно меньше, чем нам кажется. В 2002 году психологи Фрэнк Кайл и Леонид Розенблит просили людей оценить их собственное понимание принципов работы застежки-молнии. Респонденты отвечали уверенно — в конце концов, они постоянно использовали молнии. Но когда их просили объяснить, как работает молния, у них ничего не получалось. Аналогичные результаты были получены, когда людей просили описать изменения климата или экономику. Мы знаем об окружающем нас мире гораздо меньше, чем думаем. Когнитивисты называют это явление «иллюзией глубины объяснения» (illusion of explanatory depth) или попросту «иллюзией знания» (knowledge illusion).

Покорить планету человеку помогло не то, что мы «думаем своей головой», а наша несравненная способность думать коллективно. Абсолютно все, что мы делаем, — от одевания до использования компьютеров — основано на знаниях других людей. Каждый из нас подключен к огромной сети знания, передаваемого из поколения в поколение

и распространяемого среди живущих. Чем более открытой и подвижной оказывается ваша локальная сеть, тем умнее вы становитесь. Открытые разногласия — один из основных способов, которые мы используем, чтобы поживиться опытом других, одновременно внося свой собственный опыт в общую копилку.

Однако, как было известно еще Сократу, споры порождают истину лишь при определенных условиях, одно из которых Мерсье и Спербер называют «разделением умственного труда» (division of cognitive labour). В идеальной дискуссии каждый участник в основном сосредоточивает свои усилия на поиске обоснований решения, которое он предпочитает, а остальные члены группы критически оценивают эти обоснования. Каждый предлагает свою гипотезу, а затем все остальные проверяют ее на прочность. Такой процесс работает гораздо эффективнее, чем когда каждый индивидуум пытается придумать и оценить все возможные доводы обеих сторон спора; он также с большей вероятностью приводит к лучшим решениям.

Тогда становится понятно, почему эволюция наделила нас предвзятостью подтверждения. В контексте хорошо работающего группового обсуждения предвзятость обсуждения — не сбой, а полезная функция, но только если мы используем ее в тех целях, для которых она предназначена природой. Представьте себе ситуацию, в которой некто возражает вам. Вы ощущаете побуждение придумать и высказать в свою поддержку как можно больше доводов, подтверждающих вашу правоту, — во всяком случае, если речь идет о важном для вас вопросе, или вам важно оказаться правым (поэтому Мерсье и Спербер предпочитают называть этот механизм не «предвзятостью подтверждения», а «предвзятостью своей стороны» (myside bias): он включается только тогда, когда вы ощущаете угрозу своей иден-

тичности или своему статусу). Это реакция эмоциональная в той же мере, что и сознательная. Некоторые советуют отложить эмоции и оценивать аргументы с чисто рациональной точки зрения. Но на самом деле, когда вы позволяете своим эмоциям направлять ваши поиски веских аргументов, вы делаете нечто полезное: вы представляете группе новую информацию и новые способы рассмотрения обсуждаемого вопроса.

Вы можете делать это по эгоистическим, личным причинам — возможно, вы просто хотите доказать свою правоту и показать свой ум. Даже в этом случае, когда каждый старается выдвинуть на передний план именно свои доводы, это помогает группе расширить многообразие мнений. Поскольку каждый стремится опровергнуть аргументы оппонентов, самые слабые доводы исключаются из рассмотрения, а самые сильные, подкрепленные бóльшим количеством фактов и более логичные, остаются. В результате осуществляется мыслительный процесс более глубокий и более строгий, чем мог бы получиться у одного человека. Исследование Джеймса Эванса говорит, что именно так работает правка статей Википедии. Именно так разрабатывает процесс принятия решений об инвестициях Уоррен Баффетт. Именно этот принцип лежит в основе сократического диалога.

С точки зрения взаимодействия предвзятость подтверждения — не недостаток, от которого нужно избавиться, а сила, которую следует использовать. В правильных условиях она повышает коллективный интеллект группы. Каковы же эти условия? Во-первых, в группе должны открыто выражаться разногласия; каждый ее член должен искренне стремиться — и иметь возможность — излагать свое мнение. Во-вторых, и это важнее всего, члены группы должны стремиться к общей цели — нахождению истины

или принятию верного решения. Если каждый индивидуум *только* защищает свою позицию или старается превзойти всех остальных, слабые аргументы не отбрасываются, и группа ничего не добивается. Если же каждый занимает сильную позицию и в то же время способен прислушиваться к более убедительным доводам, группа продвигается вперед.

Как и конфликт, предвзятость подтверждения описывается кривой в форме перевернутой буквы U. В больших количествах она вредна, так же как и полное ее отсутствие. Я бывал на рабочих совещаниях, на которых большинство участников не выражают твердого мнения и попросту соглашаются со всем, что предлагает самый уверенный из присутствующих. В результате получается безжизненная дискуссия, в которой господствующее мнение не проверяется и не развивается. Как и в романтических отношениях, можно предположить, что эти люди не слишком искренне вовлечены в ту работу, которой они занимаются. Разумеется, также можно заподозрить, что руководители такой компании ясно дали понять, что не потерпят никаких возражений, а несогласные будут наказаны.

Бывал я и на таких совещаниях, где разные участники защищали каждый свой угол, иногда даже несколько выходя за пределы того, что казалось разумным. Такие дискуссии могут быть бурными, и их участникам иногда бывает неуютно, но в целом они более качественные и, когда они проходят с достаточным взаимоуважением, способны сплачивать членов коллектива. При этом те, кто *никогда* не отказывается от своей точки зрения, не приносят остальным никакой пользы. По другую сторону перевернутой буквы U находится множество неприятных людей — и множество бесплодных дебатов. Участник дискуссии должен привносить в нее всю свою личность, страстную и необъективную, но также уметь понять,

когда настанет время отделить себя от той точки зрения, которую он защищал.

Спор по природе своей неустойчив. Он всегда угрожает скатиться то в одну, то в другую крайность. Уверенность в себе превращается в агрессию, убежденность становится упрямством, стремление «соответствовать» вырождается в стадное чувство. На протяжении веков мы развивали процедуры и социальные институты, позволяющие стабилизировать эту неустойчивость и создать благоприятные условия для продуктивного спора. Главным из них стал социальный институт современной науки. Но даже у ученых предвзятость может выходить из-под контроля.

Четыреста лет назад Фрэнсис Бэкон предостерегал от того, что мы называем сегодня предвзятостью подтверждения: «Разум человека все привлекает для поддержки и согласия с тем, что он однажды принял»[1]. Для решения этой проблемы Бэкон сформулировал то, что стало известно под названием научного метода. Он призвал ученых проверять теории на соответствие наблюдениям, сделанным в реальном мире, чтобы они могли «разделять природу посредством должных разграничений и исключений»[2]. В соответствии с идеями Бэкона естественные науки развились в особую дисциплину и особое сообщество с разделением умственного труда. Ученые публикуют результаты исследований по темам, которые их интересуют, и стараются обосновать свои теории. Их работы проверяют и анализируют их же коллеги, другие специалисты в тех же областях. Ученые стараются опровергнуть

---

[1] Новый органон. Кн. 1, афоризм XLVI. Здесь и далее цит. по: *Бэкон Ф.* Соч.: В 2 т. / Пер. с лат. З.Е. Александровой, А.Н. Гутермана, С. Красильщикова, Е.С. Лагутина, Н.А. Федорова. (Философское наследие. Т. 47.) М.: Мысль, 1972. Т. 2.

[2] Новый органон. Кн. 1, афоризм CV.

аргументы друг друга и в то же время учатся друг у друга. Наука максимально эффективно использует социальную природу разума.

Хотя мы прославляем отдельных великих ученых, прогресс обеспечивают групповые усилия научного сообщества. Когда индивидуум, каким бы блестящим разумом он ни обладал, оказывается изолированным от тех, кто с ним не согласен, предвзятость подтверждения становится неуправляемой. Исаак Ньютон провел последние десятилетия своей жизни в бесплодных поисках способа превращать недрагоценные металлы в золото. Одной из причин, по которым его работа не принесла никаких результатов, было то, что он работал в одиночестве, без сотрудников и рецензентов. Напротив, когда Ньютон опубликовал свои революционные труды по физике, он опирался на опубликованные работы других («стоял на плечах гигантов») и знал, что математики и астрономы всей Европы безжалостно накинутся на любые необоснованные аргументы.

По большей части эта система оказалась чрезвычайно эффективной и привела нас к тем огромным достижениям в медицине и технике, которые определили черты современного мира. Провалы случаются тогда, когда люди, работающие в науке, утрачивают способность правильно спорить друг с другом, как иллюстрирует история Джона Юдкина.

В начале 1980-х годов правительства западных стран, посоветовавшись с ведущими специалистами по вопросам питания, рекомендовали нам изменить наши пищевые привычки. Если мы хотим сохранить здоровье, сказали они, нам нужно сократить потребление пищи, богатой насыщенными жирами и холестерином. В общих чертах мы так и поступили. Бифштексы и сосиски уступили место макаронным изделиям и рису, сливочное масло — маргарину и растительным

жирам, а яйца и жареный хлеб — растительным хлопьям и обезжиренным йогуртам.

Однако мы стали не более здоровыми, а более толстыми и болезненными. За последующие десятилетия разразилась настоящая медицинская катастрофа. Численность больных ожирением, ранее остававшаяся относительно стабильной, резко возросла; то же произошло с другими родственными заболеваниями, например диабетом. В последние годы рекомендации изменились. Хотя нам по-прежнему советуют ограничивать потребление жиров, кроме того, нас призывают опасаться другого врага нашего здоровья, не менее, если не более, опасного, — сахара.

Казалось бы естественным предположить, что такая резкая смена курса связана с тем, что диетология развилась до нового уровня и совершила новые открытия. Это не так. Научные данные имелись с самого начала. На них не обращали внимания, потому что диетологи разучились не соглашаться друг с другом и перестали контролировать предвзятость подтверждения.

Книга Джона Юдкина «Чистый, белый и смертельный» (Pure, White and Deadly) была опубликована в 1972 году. Она предупреждала весь мир, что настоящую опасность для здоровья человека представляет не жир, а сахар. «Если бы даже малая часть того, что мы знаем о последствиях потребления сахара, была обнаружена в отношении любого другого вещества, используемого в качестве пищевой добавки, — писал Юдкин, — это вещество было бы немедленно запрещено».

Юдкин, бывший профессором диетологии колледжа королевы Елизаветы в Лондоне, отмечал, что рафинированный сахар был существенным элементом западных диет лишь в течение последних 300 лет. В масштабах эволюции можно сказать, что мы только что впервые его попробова-

ли. Напротив, насыщенные жиры настолько тесно связаны с нашей эволюцией, что в изобилии присутствуют даже в грудном молоке. Юдкину показалось логичнее предположить, что причиной болезней является недавнее нововведение, а не один из основных продуктов, используемый с доисторических времен. Кроме того, он считал данные, говорящие о вредном для нас воздействии жиров, сравнительно неубедительными. По его мнению, сахар был более вероятной причиной ожирения, сердечно-сосудистых заболеваний и диабета. В 1960-х годах шли оживленные дебаты о том, что вреднее, сахар или жир. Но к тому времени, когда Юдкин написал свою книгу, господствующие высоты в его дисциплине были заняты приверженцами гипотезы о вреде жира, и диетологи в большинстве своем поддержали новое согласованное мнение: здоровая диета должна быть диетой с малым количеством жиров. Юдкин возглавлял редеющий отряд несогласных.

Его книга, целью которой было предостеречь широкую общественность, была крайней мерой. За утверждения о том, что сахар опаснее жира, он заплатил дорогой ценой. Ведущим диетологам мира не понравилось, что их идеи критикуют столь публично. Юдкина перестали приглашать на научные конференции и печатать в научных журналах. Его собственный колледж взял назад данное ему обещание предоставить в его распоряжение исследовательское оборудование после выхода на пенсию: присутствие оппонента гипотезы о вреде жира было признано нежелательным для репутации учреждения. В конце концов исследования Юдкина вообще исчезли из обращения. Он умер в 1995 году, разочарованным и по большей части забытым.

Тем временем американское и британское правительства, следуя рекомендациям элиты диетологии, советовали своим гражданам сократить потребление жиров и пищи,

богатой холестерином. Когда люди едят меньше жира, они обычно увеличивают потребление углеводов. Производители пищевых продуктов тоже отреагировали на новые указания и стали продавать маложирные продукты, в которые был добавлен сахар для улучшения их вкуса. Сейчас становится все яснее, что, объявив насыщенные жиры пищевым врагом номер один, мы упустили из виду угрозу со стороны самого универсального, вкусного и вредного для здоровья из всех углеводов.

История профессиональной гибели Юдкина запугала других ученых, которые хотели бы возразить против общепринятого мнения, что главная проблема западной диеты — это жир. Только в XXI веке в научных кругах снова стали считаться приемлемыми даже исследования воздействия сахара на организм человека. Это направление возглавил педиатр Роберт Ластиг. В 2013 году он опубликовал по результатам исследований воздействия сахара на систему обмена веществ книгу под названием «Не слишком ли жирно» (Fat Chance) о связи сахара и ожирения; эта книга стала всемирным бестселлером. Исследования Юдкина были настолько прочно забыты, что Ластиг наткнулся на них случайно, когда коллега-ученый упомянул о них на одной из конференций. Ластиг был поражен, насколько эти работы предвосхитили его собственные. Когда я спросил его, почему он стал первым за много лет ученым, обратившим внимание на опасность сахара, он сказал мне: «Джон Юдкин. С ним расправились так жестоко — так жестоко, — что никто больше не хотел связываться с этим делом».

В эпидемии ожирения часто обвиняют пищевую промышленность; продовольственные компании действительно есть за что привлечь к ответу. Однако то, что диетологические рекомендации, которым мы следовали все это время, были глубоко ошибочными, связано еще и с тем, что даже науч-

ные исследования дают почву для неадекватного группового поведения — бездумного согласия с мнением большинства, болезненного нежелания признавать собственные ошибки и поклонения господствующей точке зрения.

В 2015 году группа ученых из Национального бюро экономических исследований США написала статью под названием «Действительно ли наука развивается от похорон к похоронам?» (Does Science Advance One Funeral at a Time?). Они пытались найти эмпирическое основание замечания, которое сделал физик Макс Планк: «Обычно новые научные истины побеждают не так, что их противников убеждают и они признают свою неправоту, а большей частью так, что противники эти постепенно вымирают, а подрастающее поколение усваивает истину сразу»[1]. Исследователи выбрали 12 000 выдающихся ученых, работавших в разных областях. Просмотрев некрологи, исследователи нашли информацию о 452 ученых, умерших до выхода на пенсию, а затем проверили, что происходило в тех областях науки, которые неожиданно покинули эти прославленные люди. Результаты подтвердили справедливость высказывания Планка. Молодые исследователи, тесно сотрудничавшие с выдающимися учеными и бывшие соавторами их статей, после их смерти публиковались меньше. В то же время значительно возросло число статей, написанных новичками в данной области, которые с меньшей вероятностью ссылались на работы усопших авторитетов. Статьи этих новичков оказывались важными и влиятельными и часто цитировались. Новички, на которых не давила необходимость соглашаться с господствующими в дисциплине старейшинами, обеспечивали прогресс всей области.

[1] Пер. с нем. В. С. Кудрявцева. Цит. по: *Планк М.* Научная автобиография // Избранные труды. М.: Наука, 1975. С. 656, 657.

Разногласия могут делать нас умнее как индивидуально, так и в группах, так как они позволяют нам учиться у других и заставляют нас тщательнее обдумывать, почему мы считаем именно так, как считаем. Но, как знал еще Сократ, чтобы разногласия порождали идеи, а не гнев, необходимо справляться с проблемами, которые они неизбежно создают в личных отношениях. Их можно использовать только при наличии взаимопонимания, уважения и доверия — и тогда возможности оказываются безграничными.

4

КАК КОНФЛИКТЫ ВДОХНОВЛЯЮТ

Конфликт — это искра, которая зажигает пламя коллективного творчества.

В округе Дэр штата Северная Каролина есть городок Килл-Девил-Хиллс, построенный на песчаных землях около моря. В сентябре 1902 года ни города, ни его аэропорта еще не существовало, но, если бы вы оказались поблизости, вы могли бы наблюдать странную сцену: среди дюн возвышался некий громоздкий механизм, а рядом с ним стояли лицом друг к другу двое мужчин; они размахивали руками и кричали друг на друга.

В течение пары месяцев братья Уилбер и Орвилл Райты приезжали в Килл-Девил-Хиллс с самым лучшим планером, который им удалось построить. По данным, полученным в аэродинамической трубе, они точно знали, какая конструкция крыла обеспечивает наилучшую подъемную силу и наименьшее сопротивление. Но при пробных полетах они постоянно сталкивались с одной и той же проблемой, которая в конце концов чуть не стоила жизни одному из них. 23 сентября, когда Орвилл предпринимал очередную попытку, одно крыло неожиданно задралось вверх, а другое ушло вниз. Планер потерял управление и упал на песок. В результате, как записано в дневнике Орвилла, получилась «куча обломков

летающей машины, ткани и палок… посреди которой сидел я без единой царапины».

Проблема, возникавшая, по их оценкам, один раз в пятьдесят полетов, грозила погубить все предприятие. Братья называли ее «бурением» (well-digging); впоследствии такое поведение самолета стало известно под названием «штопор». Если они хотели добиться своей цели — построить первую летающую машину, — требовалось срочное решение. Вечером 2 октября братья Райт стали обсуждать эту проблему вместе со своим другом Джорджем Спраттом; вскоре начался бурный спор. Орвилл, младший из братьев, кричал и размахивал руками. Уилбер отвечал короткими, отрывистыми репликами. Спратт чувствовал себя очень неуютно, но ему должно было быть известно, что в такой перепалке не было ничего необычного. Братья Райт дискутировали яростно.

Мы настолько хорошо знаем, что братья Райт изобрели самолет, что часто не замечаем, каким чудом было их достижение. Уилбер и Орвилл не были учеными; они даже не учились в университете. Они не состояли ни в какой корпорации или ином учреждении. У них была велосипедная мастерская в городе Дейтоне, штат Огайо. Они добились сравнительно немногого — до того момента, когда решили одну из величайших задач своего времени.

У братьев Райт, родившихся с разницей в четыре года, были очень тесные отношения. «С самого раннего детства, — писал Уилбер, — мы с моим братом Орвиллом вместе жили, вместе работали и, собственно говоря, вместе думали». Причем думали они вместе посредством споров. Жители Дейтона привыкли слышать звуки их ссор, доносившиеся с этажа, расположенного над их мастерской. Продуктивно спорить научил братьев их отец Милтон Райт. После ужина Милтон называл какую-нибудь тему и приказывал мальчикам обсуждать ее со всем пылом, возможным без грубости. Затем —

в соответствии с классическими правилами дебатов — он заставлял их поменяться позициями и начать спор заново. Такое обучение оказалось чрезвычайно полезным.

«Со временем, — пишет Том Крауч, один из биографов братьев, — они учились спорить все эффективнее, перебрасываясь идеями, выраженными своего рода словесной скорописью, пока не начинало проявляться зерно истины». Уилбер отмечал, что дискуссии «позволяют увидеть новые точки зрения и способы обойти препятствия». Вернувшись домой, Джордж Спратт написал Уилберу письмо о том, насколько неприятной показалась ему манера спорить, принятая у братьев. Особенно смутило его то, что прямо посредине спора братья менялись позициями: это показалось ему нечестным. Ответ Уилбера стоит процитировать развернуто:

> У меня не было намерения оправдывать бесчестность в споре или неискренность в полемике. Не бывает истин без некоторой примеси ошибки; не бывает ошибок настолько чудовищных, чтобы в них не было хотя бы крупицы истины. Если человек так спешит, что не может отказаться от ошибочного мнения, он неизбежно высказывает вместе с ним некую истину, а соглашаясь с доводами другого, он непременно получает вместе с ними некоторые ошибки. Честный спор — это попросту процесс выискивания бревен и соломинок в глазах друг у друга, чтобы оба спорщика смогли видеть ясно… Обретя истину, я очень не хотел бы снова потерять ее, и я не люблю отказываться от ошибок, прежде чем извлеку из них всю содержащуюся в них истину.

Братья спорили не по обязанности; они обожали споры. «Орв хорошо дерется», — с любовью говорил Уилбер. В другом письме к Спратту Уилбер упрекал его в излишней рациональности. «Как я вижу, вы снова взялись за свое — признаете свое пора-

жение в споре, когда он еще далеко не проигран, — писал он. — Я был вполне уверен в своей правоте, но надеялся насладиться хорошей потасовкой, прежде чем мы придем к согласию».

По словам Чарльза Тейлора, единственного работника и главного механика «Велосипедной компании Райт», в атмосфере комнаты над ним, в которой работали братья, «постоянно висела угроза спора». Он вспоминает: «В эти дни мальчики много занимались теорией, и время от времени между ними вспыхивали жуткие споры. Они ужасно орали друг на друга. Не думаю, чтобы они по-настоящему злились, но уж точно не на шутку разгорячались».

Как им удавалось разгорячаться, не злясь? Одну из важнейших составляющих их способа назвала племянница братьев Ивонетта Райт-Миллер, заметившая, что оба брата очень хорошо умели «спорить и *слушать*». Чем яростнее они спорили, тем внимательнее слушали друг друга. Другой составляющей было глубокое доверие, порожденное их взаимной любовью и упорством в преследовании общей цели.

Ночью после спора о том, как устранить проблему «бурения», Орвиллу не спалось. Дело было не в том, что он поспорил с братом, а в том, что он перебирал в уме те варианты решения, которые родились в их споре. Он заново обдумывал доводы Уилбера и объединял их со своими собственными. За завтраком он предложил решение: подвижный руль. После того как Уилбер внес еще несколько предложений, братья построили свой первый полностью управляемый планер. Теперь они могли перейти к совершенно новым спорам.

В автобиографической книге «Жизнь»[1] Кит Ричардс рассказывает историю, отражающую некоторые аспекты рабочей культуры, которая существовала в группе Rolling Stones. Дело

---

[1] Цитаты из этой книги приводятся в переводе М. В. Клопотина.

было в 1984 году; «роллинги» приехали в Амстердам на совещание (да, даже Кит Ричардс ходит на совещания). Вечером Ричардс и Мик Джаггер пошли выпить и вернулись в гостиницу поздней ночью, причем Джаггер к этому времени был уже сильно нетрезв. «Мику ужраться хватит пары бокалов», — презрительно отмечает Ричардс. Джаггер решил, что ему необходимо увидеться с Чарли Уоттсом, который уже спал. Он взял трубку, позвонил в номер Уоттса и сказал: «Где мой ударник?» Ответа не последовало. Джаггер с Ричардсом выпили еще. Минут через двадцать раздается стук в дверь. На пороге стоит Уоттс в безупречном костюме с Сэвил-роу, свежевыбритый и надушенный. Он хватает Джаггера за лацканы, кричит: «Никогда больше не называй меня своим ударником!» — и бьет солиста в челюсть резким хуком справа; Джаггер падает на столик с шампанским и копченой лососиной и чуть не вылетает за окно, в расположенный перед домом канал.

Для многих такого рода инцидент означал бы конец всякой дружбы. Но «роллинги» просуществовали целых полвека, потому что не видели совершенно ничего страшного в периодических стычках. Уоррен Зейнс, биограф рок-музыкантов и бывший гитарист группы Del Fuegoes, сказал мне: «Не распадаются вовсе не обязательно те группы, которые поздравляют друг друга после каждого концерта и все время обнимаются».

Братья Райт были новаторами — они использовали конфликты для энергетической подпитки своего полета мысли; однако кажется, что конфликт является необходимым элементом любого творческого сотрудничества. Можно даже сказать, что сами новшества и творчество возникают из споров с миром. Стартап говорит: общество все делает неправильно — есть гораздо более удобный способ покупать продукты или ездить по городу. Художники часто бунтуют против общества или господствующих концепций своего

времени; Rolling Stones противопоставляли себя социальному консерватизму послевоенной Британии. Поэтому совсем не удивительно, что драки встречаются в группах творцов не реже, чем поцелуи. По-видимому, некоторая степень внутренней конфликтности благотворна для творчества, но, если группа не находит способа продуктивно организовывать это напряжение, она может распасться под действием стресса, сопровождающего достижение успеха. История рок-групп дает богатый материал для изучения глубинных проблем любого творческого предприятия: как сделать так, чтобы группа талантливых индивидуумов стала чем-то большим, чем простая сумма ее составляющих, — а добившись этого, как не допустить ее распада.

Участники группы R. E. M., одного из наиболее долгоживущих и успешных коллективов в истории, не соглашались друг с другом совсем в другом стиле. В 1979 году Майкл Стайп, учившийся тогда в университете в городе Атенс, штат Джорджия, перебирал пластинки в находившемся в центре города магазине под названием Wuxtry и разговорился с продавцом, недоучившимся студентом по имени Питер Бак. Они сошлись на почве любви к андеграунд-року и вскоре решили создать свою собственную группу, в которую пригласили еще двух студентов — Билла Берри и Майка Миллза. Через 31 год после первого выступления участники R. E. M. полюбовно расстались, завершив одно из самых успешных совместных предприятий в истории рока. Еще одним завсегдатаем магазина Wuxtry был студент юридического факультета Бертис Даунс, ставший впоследствии менеджером R. E. M. Он сказал мне, что группа работала — что вполне логично — по принципу афинской демократии. «У всех были равные голоса. Не было никакой иерархии». Тем не менее разногласия были жизненно необходимы: «У каждого было право вето, то есть с каждым решением, деловым или художественным, должны были со-

гласиться все. Они спорили по всем вопросам до тех пор, пока не приходили к согласию. И часто говорили “нет”». (Сравните эту систему с культурой стартапа Джерри Тэна, компании Posterous, в которой все уклонялись от конфликтов настолько, что обсуждать что-либо стало невозможно.)

Если демократия так удачно работала в R. E. M., естественно спросить, почему такое устройство встречается так редко. Ответ сводится к тому, что участники групп чаще бывают склонны к конкуренции, нежели к сотрудничеству. Джереми Ласеллс, бывший генеральный директор издательства Chrysalis Music, ставший теперь владельцем компании музыкального менеджмента, сказал мне: «Приходится иметь дело с самым тлетворным элементом человеческих отношений — самолюбием. Музыканту требуется огромное самолюбие, чтобы выйти на сцену и обнажить свою душу. Но это значит, что эти люди с огромным самолюбием могут биться друг с другом за господствующее положение». В успешных группах возникает множество конфликтов *задачи* — кто должен исполнить такую-то сольную партию, следует ли соглашаться на такое-то выступление, — но сравнительно мало конфликтов *отношений* — почему это гитаристу уделяется столько внимания, если ведущий вокалист — я?

Венчурный инвестор из Кремниевой долины Бен Хоровиц заметил, выражая ощущение, которое должно быть знакомо Джерри Тэну: «В большинстве случаев деловые отношения через некоторое время становятся либо невыносимо напряженными, либо недостаточно напряженными, чтобы быть продуктивными». Эрнест Борман, первопроходец в области исследований общения в малых группах, предположил, что в каждой группе существует порог терпимости напряжения, соответствующий оптимальному уровню конфликтности. Неуправляемые конфликты могут разрушить группу, утверждал он, но без конфликтов в ней воцаряются скука и апатия.

Борман считал, что творческие группы не останавливаются на пороге терпимости, но колеблются вокруг него по кривой, похожей на синусоиду: частые конфликты сменяются более спокойными периодами согласия. Конфликты необходимы, говорил Борман, для прояснения целей, выявления расхождений, стимулирования заинтересованности и разрядки накапливающегося недовольства (иногда вам *действительно* бывает нужно сказать Майку из бухгалтерии, насколько вам надоели его имейлы).

Когда музыкальные группы распадаются, они традиционно объявляют причиной распада «творческие разногласия». Когда распалась британская группа Beautiful South, ее участники заявили, что расстаются из-за «творческого сходства». Саймон Нейпир-Белл, бывший менеджером множества успешных групп, в том числе Yardbirds и Wham!, сказал мне, что коллективы, в которых не бывает ссор, как правило, идут к творческой смерти. «Творцы не хотят идти на компромисс». В противном случае, сказал он, музыка становится нерискованной и скучной и группа попросту повторяет тот рецепт, который привел ее к успеху. «Новое и интересное творчество рождается в конфликтах». Он вспоминает, как участники группы Yardbirds спорили на его глазах в студии звукозаписи, позволить ли гитаристу Джеффу Беку сыграть сольную партию. Бек считал, что ему не дают достаточно возможностей для самовыражения. В конце концов остальные неохотно разрешили ему сыграть несколько тактов в песне под названием «The Nazz Are Blue». Нейпир-Белл сидел вместе с группой и смотрел, как Бек записывал свое соло. Когда дошло до его тактов, Бек просто взял одну ноту и держал ее, пока она не ушла в искажение, вызывающе глядя в упор на товарищей по группе. «В этой ноте было выражено все, что он чувствовал, — говорит Нейпир-Белл. — Она стала самым ярким моментом всего альбома».

Разумеется, труднее всего не дать конфликту разгореться до такой степени, что отношения окажутся необратимо испорчены. Музыкальным группам и семейным парам нужны методы разрядки напряженности острых разногласий — возвращения конфликта по эту сторону порога терпимости. Одним из наиболее действенных таких методов является юмор. Чтобы проиллюстрировать это положение, нужно всего лишь взглянуть на историю одной из величайших групп всех времен.

В мае 1962 года Брайан Эпстайн договорился со звукозаписывающей компанией EMI о прослушивании своих клиентов в ее студии на улице Эбби-Роуд на севере Лондона. У Beatles были надежные и пылкие поклонники в Ливерпуле, но в столице, через которую пролегал единственный путь к общенациональному признанию, это мало чего стоило. Музыканты знали, что это может быть их последний шанс добиться настоящего успеха. У них уже было провальное прослушивание в компании Decca. Еще одна неудача — и о них, вероятно, никто никогда не узнает за пределами родного города.

Руководство EMI назначило провести сеанс записи Джорджу Мартину — любезному, элегантно одетому продюсеру, работавшему с малоизвестными исполнителями. Под его наблюдением группа записала в довольно нервном исполнении песни «Love Me Do», «P. S. I Love You» и «Ask Me Why». Когда они закончили, Мартин позвал взъерошенных, но симпатичных молодых людей к себе в аппаратную. Там он весьма подробно объяснил им, что нужно сделать, чтобы добиться успеха, в особенности упирая на неудовлетворительное состояние их оборудования (усилитель Пола Маккартни пришлось заменить прямо во время сеанса записи). Затем он прервал свой монолог. «Я потратил на вас немало времени, а вы мне так ничего и не сказали. Вам что-нибудь не нравится?» На мгновение наступило молчание, а затем

заговорил Джордж Харрисон, самый младший из участников группы: «Начать с того, что мне не нравится ваш галстук».

Отношения были важны для участников Beatles. Пол Маккартни и Джон Леннон происходили из неполных, разбитых семей; и они, и Харрисон плохо приживались в школе. Все они жадно стремились к товариществу и ощущению принадлежности, которые давало им участие в группе.

Особенно в первые годы существования Beatles участники группы делали все, на сцене и вне сцены, вместе. К моменту знакомства с Мартином они уже провели несколько лет в тесном взаимодействии друг с другом, в Ливерпуле, в Гамбурге, в грязных однокомнатных квартирах, тесных гримерках и тряских фургонах. Как и в случае братьев Райт, такая личная близость создала условия для откровенных профессиональных споров. Но конфликты битлов проходили не так, как у Райтов, Rolling Stones или R. E. M. Существует на удивление мало рассказов об их бурных ссорах или драках, и, насколько нам известно, они, как правило, не устраивали продолжительных дебатов. Они смешили друг друга как на сцене, так и вне ее и, видимо, использовали юмор в качестве основного средства преодоления трудных проблем.

Хотя в первые годы существования Beatles де-факто лидером был Леннон, в управлении группой учитывалось мнение каждого из ее участников, и ни одно решение не принималось без всеобщего согласия. Напряженность в отношениях участников была сосредоточена вокруг вопроса о том, кто должен быть главным, Леннон или Маккартни. Хотя Леннон был харизматическим основателем группы и ведущим вокалистом, Маккартни был более квалифицированным музыкантом. Со временем он становился все более уверенным в себе исполнителем, и доля обожавших его поклонников в клубе Cavern

была немалой. Даже если Леннон признавал равное с ним положение Маккартни, ему, должно быть, не всегда было легко с этим смириться. Один из способов, которыми он научился справляться с этим напряжением, состоял в поддразнивании партнера.

Мы можем услышать отзвуки этих отношений на необработанной записи выступления группы в гамбургском клубе Star во время их тура 1962 года, последнего перед наступлением эпохи их громкой славы. Маккартни исполняет вокальную партию песни «Till There Was You» («Пока не появилась ты»), сентиментальной баллады, позаимствованной из мюзикла. Именно от таких его песен падали в обморок девицы. Каждый раз, когда он пропевает очередную строчку, за ним с задержкой на такт вступает Леннон с мощным неуклюжим эхом: «*There were birds;* THERE WERE BIRDS… *No, I never heard them at all*; NO, HE NEVER HEARD THEM»[1]. Маккартни тем не менее продолжает петь, время от времени хихикая посреди строчки. Он относился к своим выступлениям очень серьезно — никому другому он не позволил бы ничего подобного. Но это был Леннон. Это было смешно.

Использование юмора — важный элемент коллективной работы, который часто упускают из вида специалисты по теории управления. Юмор может быть действенным предохранительным клапаном конфликтов, способом подойти к трудным вопросам так, чтобы участники спора объединились, смеясь, а не раскололись, возненавидев друг друга. Линдред Грир, доцент Мичиганского университета и специалист по динамике конфликтов, сказала мне, что среди слушателей ее курсов MBA самое сильное впечатление производят на нее бывшие военные: «Один из многих командных навыков, ко-

---

[1] «*Столько птиц;* СТОЛЬКО ПТИЦ… *Я не слышал пения птиц;* ОН НЕ СЛЫШАЛ ПЕНИЯ ПТИЦ».

торыми они обладают, — это умение вовремя пошутить. Они умеют изменить настроение коллектива в нужную сторону. Это качество всегда казалось мне восхитительным, и я думала, как бы его обсчитать».

Поддразнивание может приводить и к нежелательным последствиям, если в нем не хватает такта и симпатии. Но в правильном исполнении оно становится одним из самых ценных инструментов управления конфликтами, имеющихся в нашем распоряжении. Дразнящий получает возможность сказать о поведении других нечто такое, что, будь оно сказано прямым текстом, могло бы уязвить или рассердить их, но вместо этого помогает им лучше понять самих себя. У всех есть свои причуды — никто из нас не бывает «нормальным» во всех аспектах своего поведения. К этому и не следует стремиться, но получать хотя бы приблизительное представление о том, что другие считают нашими чудачествами, как приятными, так и неприятными, очень полезно. Дразнящий указывает нам на наши причуды, не требуя, чтобы мы от них отказались, — и делает это, смеша нас.

Поддразнивание может быть и способом осторожно проверить устойчивость новых отношений. Историю про галстук Джорджа Мартина часто приводят в качестве иллюстрации нахальства «битлов», но я вижу в ней еще и пример того, как они использовали юмор, чтобы сориентироваться на новой социальной территории. Я подозреваю, что в процессе прослушивания они сами, сознательно или бессознательно, «прослушивали» Мартина. Как этот человек, явно занимающий более высокое, чем они, положение в обществе, поведет себя, столкнувшись с мнениями молодых людей из рабочего класса, которым не нравится, когда ими командуют? Шутка Харрисона была пробным шаром. В ней была и некоторая опасность: если бы Мартин отреагировал негативно, это мог-

ло означать крах их надежд на заключение контракта и, вполне возможно, конец существования Beatles. По счастью для них — и для всех нас, — реакция была благоприятной: Мартин рассмеялся.

В 1951 году Фрэнсис Крик и Джеймс Уотсон вели в Кембридже совместную работу над расшифровкой структуры ДНК. Они знали, что у них мало времени. В Лондоне над той же задачей работала другая пара выдающихся ученых. Уотсон только что был на конференции, на которой один из их соперников, Морис Уилкинс, демонстрировал первые ясные изображения ДНК.

Уилкинс работал в Кингз-колледже, бывшим наряду с Кембриджем одним из главных центров исследований ДНК в Британии. В рентгеновской лаборатории колледжа он познакомился с молодой женщиной-исследователем Розалиндой Франклин. При первой же их встрече он умудрился разозлить Франклин: он принял ее не за самостоятельного ученого (к этому времени она уже сделала важнейшее открытие — существование двух форм ДНК), а за одну из своих лаборанток. Начиная с этого момента, хотя Уилкинс и Франклин плодотворно сотрудничали, отношения между ними оставались вежливыми, но неблизкими.

Однако у Уотсона и Крика было одно секретное оружие — грубость. Как вспоминал впоследствии Крик, если в его теориях обнаруживался изъян, «Уотсон, не стесняясь в выражениях, говорил мне, что это чушь, — и наоборот. Если у него появлялась какая-нибудь идея, которая мне не нравилась, и я говорил ему об этом, это давало встряску его мыслям». Крик считал, что быть «абсолютно искренним, можно сказать, почти грубым с тем, с кем работаешь» чрезвычайно важно. Главный враг истинного сотрудничества, говорил он, — это вежливость.

В 1953 году Крик и Уотсон опубликовали совместную статью, удостоенную впоследствии Нобелевской премии[1], в которой предложили модель пространственной структуры ДНК — двойную спираль. Сейчас это открытие считается одним из важнейших научных достижений XX века. «Мы выработали негласные, но плодотворные методы сотрудничества, — писал впоследствии Крик, — которых не хватало лондонской команде. Если кто-то из нас предлагал новую идею, напарник, восприняв ее со всей серьезностью, пытался ее опровергнуть — прямым текстом, но без недоброжелательства. Это оказалось весьма существенным»[2].

В рабочих коллективах часто склонны отрицать, что конфликты вносят вклад в творческое мышление. Отсюда происходит часто повторяемое заклинание, что в так называемых мозговых штурмах «не бывает плохих идей». Психолог из Беркли Шарлан Немет (автор исследований роли «адвоката дьявола») захотела проверить, действительно ли запрет на критику усиливает творческие способности группы. Она организовала в Америке и Франции девяносто одну дискуссию в группах из пяти человек и попросила их участников предложить идеи, которые позволили бы справиться с местными проблемами транспортных пробок. Некоторым из групп предлагалось искать решения в формате традиционного «мозгового штурма», не критикуя предложений друг друга. Других попросили не стесняться спорить и критиковать. Немет обнаружила, что «спорщики» предложили больше идей, чем «штурмовики». Одна из причин этого, предполагает

---

[1] Нобелевская премия 1962 г. по физиологии и медицине была присуждена Крику, Уотсону и Уилкинсу «за их открытия, касающиеся молекулярной структуры нуклеиновых кислот и ее значения для передачи информации в живой материи». Розалинда Франклин умерла в 1958 г.

[2] Цит. по: *Крик Ф.* Что за безумное стремленье / Пер. с англ. М. Елифёрова. М.: АСТ, 2020.

она, состоит в том, что установление нормы, допускающей открытую критику, как ни странно, может делать опасения участников, что их будут критиковать, *менее* острыми. Когда критика преподносится в качестве средства, позволяющего группе получить более качественные результаты, она в меньшей степени воспринимается как личные нападки.

Принцип «не бывает плохих идей» был порожден благими намерениями. Если человек тревожится, что его идеи могут встретить критику или возражения, ему, несомненно, бывает труднее высказать свое мнение, и это делает разговор недостаточно плодотворным. Но, на мой взгляд, исследование Немет говорит о том, что лучший способ разобраться с проблемой — не пытаться исключить разногласия, а сделать так, чтобы участники чувствовали себя в них более уверенно, а единственное средство добиться *этого* — позаботиться, чтобы руководители организации своим собственным примером поощряли возникновение такой культуры, в которой не страшно оказаться неправым, не страшно демонстрировать свою уязвимость и все признают, что открытое несогласие — это источник творческого мышления. Плохие идеи нужны нам, чтобы добраться до хороших.

Откровенный, темпераментный спор сдувает ту паутину, которой зарастают даже самые прочные отношения. Спор распахивает окна и поднимает ковры, выставляя на свет божий все то, что мы под них замели. Он выгоняет из укрытий жизненно важные сведения и идеи, которые без него оставались бы запертыми или спящими в наших умах. Он реализует творческий потенциал разнообразия.

Однако, как мы уже видели, он бывает способен на все это лишь при определенных условиях. Необходимы взаимное доверие и ощущение причастности к общему делу или общей цели. Доверие может быть не слишком глубоким; здоровый

спор не требует тесной близости. В минимальном варианте такое доверие означает «я верю, что твоя цель в этом разговоре — не просто “победить” или настоять на своем». Совместное дело может быть сколь угодно маловажным — например, общее желание провести короткую беседу в социальной сети, узнав нечто друг от друга. Но чем крепче доверие и чем важнее такое дело для участников разговора, тем более энергичным и познавательным может быть спор. Коротко говоря, крепкие отношения повышают качество споров.

Безотказного рецепта качественного спора не существует, потому что ни один человек сам по себе не в состоянии сделать его таким. Но в большинстве случаев большинство из нас может сделать спор более удачным. Этому посвящен следующий раздел этой книги. Я не буду рассказывать вам, как побеждать в спорах, потому что в стремлении победить в споре нет ничего особенно грандиозного. Победите вы или проиграете, гораздо важнее, что между вами и вашим оппонентом возникнет нечто новое — понимание, знания, идеи. Не излагаю я и правил вежливости (о причинах этого подробнее говорится в последнем разделе). Я собираюсь определить основные условия, необходимые для более качественных, более творческих споров.

Далее в этой книге сформулированы девять правил продуктивного спора и одно «золотое правило», в зависимости от выполнения которого действуют или не действуют все остальные. Поскольку человеческие взаимодействия бесконечно разнообразны, все эти правила (за исключением, возможно, метаправила) следует считать приблизительными, но я полагаю, что они представляют собой достаточно надежное руководство по качественному несогласию, будь то дома, на работе или в общественной жизни (или в социальных сетях, которые объединяют все три варианта). Эти правила созданы на основе практического опыта людей, зарабатывающих

на жизнь проведением напряженных, запутанных, часто бурных споров, — следователей, переговорщиков, полицейских, посредников и психотерапевтов, — а также научных исследований трудных разговоров. По моему мнению, они образуют нечто близкое к универсальным основам качественного спора. В них следует видеть не рецепты или тактические приемы, а скорее основополагающие принципы. Тем не менее от наших экспертов, очевидно, можно получить массу чрезвычайно полезных практических советов, и в конце книги я собрал «инструментарий» методик, которые вы можете использовать в следующий раз, когда вам придется участвовать в непростой беседе.

ЧАСТЬ II

ПРАВИЛА ПРОДУКТИВНОГО СПОРА

5

ПЕРВЫМ ДЕЛОМ УСТАНОВИТЕ КОНТАКТ

Прежде чем переходить к сути спора, установите доверительные отношения.

В течение двух жарких августовских дней 2017 года сотни самозваных защитников превосходства белой расы маршировали по улицам Шарлотсвилла, штат Виргиния. Участники марша, пестрое сборище неонацистов и членов ку-клукс-клана, собрались на мероприятие под названием «Объединенные правые» (Unite the Right) — чтобы провозгласить единство сторонников белого шовинизма. Они скандировали расистские лозунги и размахивали нацистскими флагами. У некоторых были самозарядные винтовки, у других — дубинки. Хотя они старались внушать ужас своим видом, не обошлось без сопротивления: группы антифашистов организовали встречные протесты. В них участвовали политические активисты с плакатами, местные священники в церковном облачении, а также многочисленные рядовые жители Шарлотсвилла, черные и белые, которые вышли, чтобы выразить свое отвращение к идее господства белой расы.

12 августа, через полтора дня после начала напряженных столкновений, иногда проходивших с применением насилия,

губернатор Виргинии объявил чрезвычайное положение, и полиция наконец разогнала акцию. Когда толпа начала рассеиваться, некоторые из участников контрпротестов пошли гуськом друг за другом по узкой улице. Именно тогда молодой неонацист, сидевший за рулем автомобиля Dodge Challenger, увидел свой смертоносный шанс. Он поехал по улице на высокой скорости, сбивая людей, и убил одну из участниц контрпротеста — 32-летнюю белую женщину по имени Хизер Хейер.

Хизер работала помощником юриста в одной из адвокатских контор Шарлотсвилла. Ее начальник и друг Альфред Уилсон ясно помнит день ее смерти. Альфред, афроамериканец, хотел принять участие в контрпротестах, но в конце концов они с женой решили этого не делать, опасаясь, что в толпе им будет трудно уследить за тремя своими детьми. Когда они смотрели репортажи о марше по телевидению, зазвонил телефон. Звонила Марисса, коллега и подруга Хизер: она взволнованно кричала, что что-то случилось, что она не может найти Хизер. Альфред сказал, что постарается что-нибудь сделать. Не прошло и минуты, как телефон снова зазвонил. На этот раз звонила мать Хизер, Сьюзан Бро. Она говорила из местной больницы.

«Хизер больше нет», — сказала она и рассказала, как погибла ее дочь. Альфред сел в машину и поехал в больницу. В течение нескольких недель после этого по всей стране бушевала буря скорби, гнева и яростных споров, в эпицентре которой был Шарлотсвилл. Смерть Хизер привела к накалу политической обстановки в стране, усугубив расовый раскол, существовавший на протяжении всей истории Соединенных Штатов. Сьюзан планировала и организовывала похороны Хизер и распоряжалась ее имуществом, одновременно с этим общаясь с прессой всего мира и отвечая на звонки политиков и знаменитостей. В это же время Альфред помогал создать

благотворительный фонд имени Хизер, чтобы использовать должным образом деньги, поступающие от благожелателей со всего мира. Через девять дней после смерти Хизер фонд был зарегистрирован и начал принимать пожертвования.

Приблизительно через шесть недель после рокового дня в Шарлотсвилле прошел благотворительный концерт в пользу жертв насилия. Его организовала группа Dave Matthews Band; в числе участников были Ариана Гранде и Джастин Тимберлейк. Старшая дочь Альфреда, учившаяся тогда на первом курсе, приехала на концерт из университета вместе с тремя подругами по общежитию. Когда концерт закончился, Альфред обнял дочь на прощание, и четыре девушки поехали обратно в свой университет. Минут сорок спустя дочь позвонила Альфреду. Их машина сломалась. Альфред выехал на помощь. Сам починить машину он не смог и вызвал эвакуатор.

Когда водитель приехавшего эвакуатора впервые увидел девушек, Альфред разговаривал по телефону, сидя в своей машине. Водитель, белый мужчина, несколько опешил, когда Альфред вылез из машины и присоединился к остальным. У дочери Альфреда была светло-коричневая кожа, такая же как у его жены, происходившей из Палестины, а три ее подружки были белыми. «Они вам кто?» — спросил водитель эвакуатора. Альфред объяснил, а затем изложил свой план. Его дочь с подругами возьмут его машину. Он хочет, чтобы эвакуатор отвез сломавшуюся машину в шиноремонтную мастерскую рядом с домом Альфреда, приблизительно в часе езды. Альфред собирался поехать на эвакуаторе.

Альфред с водителем сели в эвакуатор и поехали по федеральной автостраде № 64. «Ехали в тишине», — вспоминал Альфред. В течение долгого времени оба молчали. Когда Альфреду случилось оглянуться назад, он увидел, что на заднем

стекле кабины висит флаг Конфедерации. Некоторые ассоциируют этот флаг с культурным наследием южных штатов. Альфред и другие считают его символом ненависти и угнетения.

Альфред решил ничего не говорить. В конце концов, кабина грузовика — помещение тесное. «Я подумал: “Значит, этот час будет долгим и неуютным”».

Всем нам случалось оказываться в ситуациях, когда бывает трудно сказать кому-нибудь то, что мы хотим сказать, — нечто такое, с чем, мы знаем, собеседник будет не согласен, по меньшей мере поначалу. Предчувствие гневной перебранки, которую могут вызвать эти слова, затыкает нам рот. Мне хотелось бы посоветовать вам не беспокоиться. Мне хотелось бы посоветовать вам отбросить страхи и смело вступать в спор. Но я не могу этого сделать. Важно знать, как начать.

Ученые, работающие в разных областях, неоднократно выясняли, что малозаметные различия в начале разговора оказывают непропорционально большое влияние на дальнейший ход беседы. Исследователи из Лаборатории трудноразрешимых конфликтов (Intractable Conflicts Lab) Колумбийского университета обнаружили, что ощущения участников разговора о нравственных конфликтах на протяжении первых трех минут беседы задают тон всего остального обсуждения. Специалисты по анализу разговоров, изучающие разговоры, которые происходят в реальной жизни, в мельчайших подробностях, установили, что задержку всего в 0,7 секунды перед ответом на первое «алло» телефонного разговора можно считать надежным признаком того, что остальная беседа пройдет плохо. Исследователь отношений Джон Готтман обнаружил, что первые реплики в разговоре между супругами определяют, как пойдет дальнейший разговор. В один день у пары может случиться вполне продуктивное обсуждение чего-либо, а в другой

те же супруги увязают в споре на ту же самую тему, и эти две беседы различаются только начальными фразами.

Дело тут в том, что у человека есть глубоко укоренившаяся склонность отвечать на подобное подобным. Сами того не осознавая, мы подражаем речи и поведению того или тех, с кем разговариваем. Если некто дает понять, что мы ему нравимся, мы стремимся показать, что и он нравится нам. Если некто рассказывает нам что-то, что он знает или чувствует, мы ощущаем побуждение ответить ему тем же. А если некто проявляет враждебность, у нас возникает сильное желание проявить враждебность по отношению к нему. Такое зеркальное отражение поведения и эмоционального настроя не неизбежно, но проявляется чаще, чем не проявляется. Алан Силларс называет его «правилом взаимного обмена» (norm of reciprocity).

После того как включается контур позитивной или негативной обратной связи, из него трудно вырваться. Напряженный разговор может превратиться в бурную стычку, даже если ни один из участников этого не хочет. В лаборатории Готтмана только четырем процентам пар, начавших взаимодействие на негативных тонах, удалось развернуть его в позитивном направлении. Даже если мы вступаем в разговор с самыми благими намерениями, это мало на что влияет. В большинстве супружеских споров, говорит Алан Силларс, оба участника стремятся, чтобы их поведение выглядело благородным, — чтобы казалось, что они пытаются достичь своих целей, не оскорбляя собеседника. Но по мере роста напряженности «люди начинают вести себя все более небрежно, все менее продуманно». Они отбрасывают вежливость и переходят на личности, стараясь уязвить оппонента. Стараясь одержать верх, они привлекают аргументы, не имеющие никакого отношения к теме разговора. Конфликт разгорается.

Начало разговора важно. Как же начать разговор?

В 1943 году майор морской пехоты США Шервуд Моран разослал по войсковым частям, задействованным на всем Тихоокеанском театре военных действий, инструкцию по допросу военнопленных. Моран в прошлом был миссионером; до войны он вместе со своей семьей жил в Токио. В 1941 году, когда японцы напали на Перл-Харбор, он жил в Бостоне; ему было пятьдесят шесть лет. Понимая, что его знакомство с языком и культурой Японии может быть полезно в войне, он записался на службу. Вскоре стало известно, что Моран необычайно эффективно допрашивает японских военных, знаменитых тем упорством, с которым они отказывались отвечать на допросах. Кроме того, подобно нынешним исламским террористам, многие из них были фанатично, до самоубийства, преданы своему делу и испытывали сильнейшую ненависть к американцам.

В своей инструкции Моран объяснял, почему он отказался от методов угроз и давления, которые использовали другие допрашивающие. По его мнению, когда пленному настойчиво напоминают, что перед ним его победитель, его ставят «в психологическое положение обороняющегося». Моран не верил в пользу запугивания пленного или внушения ему чувства беспомощности. Унижение достоинства пленного лишь усиливает его решимость не говорить. Вместо этого следует стремиться к установлению «интеллектуальной и духовной связи».

Моран исходил из того, что даже у самого несговорчивого пленного есть история, которую он хочет рассказать. Задача допрашивающего — создать такие условия, в которых он захочет и сможет рассказать ее. Самый надежный способ добиться этого — показать пленному, что вы относитесь к нему как к небезразличному для вас человеку.

> Сделайте центральной темой разговора его и его невзгоды, а не себя и свои вопросы о военных проблемах. Если он не ранен и не истощен, можно спросить его, хорошо ли его кормят… Если он ранен, у вас появляется редкий шанс. Начните разговаривать о его ранах. Спросите, посещает ли его врач. Попросите его показать вам свои раны или ожоги.

Нынешние следователи по большей части согласны с этими принципами. Стивен Клейнман, бывший армейский полковник, был одним из самых успешных и опытных специалистов по ведению допросов в вооруженных силах США и активным противником насильственных методов, которые применялись в войне против терроризма. Он рассказал мне об одном из своих допросов в Багдаде. Его коллеги захватили иракского контрабандиста, который продавал оружие повстанцам. На допросах, проводившихся в агрессивной манере, арестованный упорно отказывался говорить и только — как заметил Клейнман — просил дать ему возможность поговорить с дочерьми. Когда настала очередь Клейнмана вести допрос, он с самого начала заговорил о том, как он переживает о двух своих дочерях, оставшихся дома. В ответ иракец заговорил о своих опасениях, что из-за того, чем он занимается, город становится менее безопасным для детей. «Мы стали разговаривать не как следователь и арестованный, а как два обеспокоенных отца», — говорит Клейнман. Хотя сам Клейнман не использует этой терминологии, он использовал правило взаимного обмена. Он до некоторой степени раскрыл перед собеседником душу, что побудило арестованного ответить тем же. После этого иракец рассказал Клейнману все то, что тому нужно было узнать.

Хотя этот сценарий очень далек от того, с чем большинство из нас сталкивается в жизни, он описывает модель вступления в потенциально напряженный спор. Прежде чем

переходить к самой дискуссии, постарайтесь создать для нее правильный контекст. Постарайтесь понять, что важно для собеседника, и дайте понять своей манерой разговора, что признаете важность этой темы, чего бы она ни касалась. Ведите себя так же, как вам хотелось бы, чтобы вел себя собеседник; станьте сами тем идеальным собеседником, с которым вам хотелось бы иметь дело. Поскольку разногласия заставляют нас нервничать, мы часто вступаем в спор, надевая маску неуязвимости, но зачастую это только вредит делу. Если вы немного раскроетесь перед собеседником, он с большей вероятностью сможет раскрыться перед вами.

Чем лучше отношения между людьми, тем лучше получаются споры между ними. Большое значение имеет последовательность действий. Главное, чем специалисты по непростым разговорам отличаются от всех нас, — это то, как вдумчиво и внимательно они устанавливают отношения, прежде чем заняться сутью разногласий. То, как они начинают разговор.

Посредники по бракоразводным делам встречаются с расходящимися парами, чтобы помочь им прийти к соглашению, которое позволило бы сократить судебные издержки. Часто бывает так, что супруги едва могут разговаривать друг с другом. Покойный Патрик Фир, первопроходец в области бракоразводного посредничества, объяснял в одном интервью, что всегда начинает с какого-нибудь пункта, по которому стороны согласны, каким бы незначительным он ни был: «Если не остается ничего другого, я готов начать с констатации того обстоятельства, что все мы люди и находимся в этой комнате». В чем именно вы соглашаетесь, не так важно, как сам факт согласия. Когда я разговаривал с другим посредником при разводах, Бобом Райтом, он практически повторил слова Фира: «Я говорю им: “Вы оба согласились принять участие

в этих переговорах. Это уже немало"». Это всего лишь уловка, но она срабатывает, потому что само согласие в чем-нибудь, не затрагивающем главной темы спора, служит небольшим напоминанием о том, что разногласия вовсе не обязательно должны определять отношения.

Райт, руководящий посредническим агентством в городе Гранд-Рапидс, штат Мичиган, часто встречается с парами, по меньшей мере один из членов которых кипит возмущением и гневом. Может показаться, что в такой ситуации лучше держаться подальше от эмоций и сразу перейти к переговорам. Но Райт выяснил, что при проведении таких встреч лучше всего с самого начала открыто обсудить все запутанные вопросы. В начале разговора он предлагает каждому из участников изложить свою позицию — поговорить о том, чего именно он хочет и что он чувствует по этому поводу. Затем он просит второго участника резюмировать услышанное и — что особенно важно — назвать эмоцию, лежащую в основе этого высказывания. Обычно люди легко справляются с первым заданием, но второе кажется им более трудным. «В большинстве своем люди — точнее сказать, американские мужчины — не обращают внимания на эмоциональную составляющую. Я говорю им: "Не страшно, просто выскажите свои догадки"». Если необходимо, Райт помогает им формулировать такие догадки, так как знает по опыту, что сам факт того, что они произносят эти слова вслух, преобразует весь разговор.

Что происходит, спросил я его, когда рассерженный человек слышит, как ему говорят: «Я вижу, тебя это бесит»? «Он часто отвечает что-нибудь вроде "ЕЩЕ КАК! — и об этом можно было догадаться и без моих подсказок!" А после этого он успокаивается. Когда эмоция уже выражена словами, ему становится легче умерить свой гнев. Наблюдать такое очень интересно».

Невысказанная эмоция подобна неразорвавшейся бомбе, и, называя ее, мы каким-то образом ее разряжаем. Но для этого необходимо слушать. Выступая с речью на церемонии вручения дипломов выпускникам медицинского факультета Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, хирург и писатель Атул Гаванде рассказал историю, произошедшую с ним в студенчестве. Когда он дежурил в ночную смену в отделении неотложной помощи одной больницы, ему поручили заняться заключенным, который проглотил половинку бритвенного лезвия и вскрыл себе вены на запястье. Пока Гаванде осматривал его раны, пациент не закрывая рта поносил последними словами сотрудников больницы, полицейских, которые его привезли, и молодого неопытного врача, который оказывал ему помощь. Гаванде очень хотелось велеть ему заткнуться. Он подумывал даже отказаться от пациента. И все же он поступил иначе:

> Я внезапно вспомнил лекцию, на которой профессор рассказывал о функциях мозга. Когда человек говорит, он не просто выражает свои мысли; еще в большей степени он выражает свои эмоции. Причем на самом деле он хочет, чтобы услышаны были именно эти эмоции. Поэтому я перестал прислушиваться к его словам и попытался прислушаться к эмоциям.
>
> — Кажется, вы очень рассержены и считаете, что вас не уважают, — сказал я.
>
> — Да, — ответил он, — так и есть. Я рассержен, и меня не уважают.
>
> Его тон изменился. Он сказал, что я понятия не имею, каково это — сидеть в тюрьме. Он провел два года подряд в одиночной камере. Его глаза увлажнились. Он успокоился. Я тоже. В течение следующего часа я просто зашивал и слушал, стараясь услышать чувства, скрывающиеся за его словами.

Разумеется, на практике создание доверительных отношений перед продуктивным спором оказывается делом гораздо более сложным, чем на словах, особенно когда в вашем распоряжении мало исходных данных. Можно оказаться втянутым в пререкания с человеком, которого вы почти совсем не знаете, и у вас может быть очень мало времени на установление отношений с ним. Но это не значит, что первый этап можно пропустить. В такой ситуации вам просто приходится действовать гораздо быстрее.

Одна из групп профессиональных собеседников, которым приходится десятки раз в день моментально устанавливать связи с людьми, относящимися к ним с недоверием или даже ненавистью, — это полицейские. Обычно мы слышим о взаимодействии полиции с гражданами, когда случается какое-нибудь несчастье, но лучшие сотрудники полиции бывают чрезвычайно искусными специалистами по коммуникации. Для американских полицейских — как и для всех тех, с кем они сталкиваются, — это вопрос жизни и смерти. В Соединенных Штатах, где полицейские и многие преступники носят огнестрельное оружие, сотрудники полиции остро осознают возможность резкого перехода спора в столкновение с применением насилия и возможным летальным исходом. Нужные слова, сказанные нужным образом и в нужное время, могут сыграть жизненно важную роль.

В последние годы, когда стало известно о целой серии ужасающих случаев злоупотребления властью со стороны сотрудников американских правоохранительных органов, применение ими силы стало привлекать особое внимание. В этих условиях наиболее прогрессивные полицейские управления Америки начали пересматривать принципы непосредственного взаимодействия с населением тех сообществ, которым они служат. Разговоры между полицейскими и гражданами часто бывают напряженными и могут быстро перерастать

в конфронтацию; поэтому разрядка ситуации считается все более важным умением. Чтобы узнать, как этому учат, я поехал в штат Теннесси: полицейское управление города Мемфиса, которым руководит директор-афроамериканец Майкл Роллингс, считается передовым в этом отношении. В 2016 году демонстрация движения Black Lives Matter[1] на несколько часов заблокировала мост в Мемфисе. Роллингс убедил демонстрантов освободить мост, не прибегая к угрозам применения силы; когда они уходили, он шел, взявшись с ними за руки. Я провел три дня в Полицейской академии Мемфиса, в одной аудитории с парой десятков полицейских, по большей части имевших значительный опыт работы. Среди них были мужчины и женщины европейского, африканского и азиатского происхождения, и все они искренне стремились учиться.

Полицейское управление привлекло к их обучению компанию Polis, одним из основателей которой был Джонатан Вендер, защитивший диссертацию по философии бывший полицейский; его слова мы еще услышим. Сотрудников Polis в Мемфисе возглавлял Дон Гулла, отставной полицейский, патрулировавший улицы Сиэтла в течение 25 лет. Теперь он вместе со своими коллегами Майком О'Нилом и Робом Бардсли, тоже полицейскими в отставке, обучает сотрудников полиции искусству разрядки, хотя сам этот термин ему не очень нравится. Вечером накануне первого дня обучения я ужинал со всеми тремя в их гостинице; когда я произнес слово «разрядка», все пожали плечами. «Все говорят о разрядке, но никто никогда не говорит, что это такое, — говорит Гулла, американец филиппинского происхождения с добрым, дружелюбным взглядом. — Скажем, прямо тут, в холле гостини-

[1] «Жизни черных важны» — общественное движение против расизма и насилия в отношении чернокожих.

цы, бегает обезумевший мужик с тесаком. Как мне разрядить эту ситуацию? Наверное, лучше всего будет его застрелить. Это будет разрядка?» Его лицо расплылось в улыбке. Гулла считает, что разрядка — просто вычурное название плодотворного общения.

«Что вы будете делать, если кто-то начнет кричать на вас? — спросил Гулла своих учеников на следующее утро. — Скажете ли вы “ЗАТКНИСЬ И УСПОКОЙСЯ”? Нет, вы этого не скажете, потому что от этого он разозлится еще больше». Не менее важно, чем разрядить обстановку, утверждает Гулла, для начала не «заряжать» ее. В напряженной ситуации полицейский может допустить ошибку и втянуться в порочный круг взаимного обмена. «Вы не начинаете кричать в ответ, а говорите: “Чувак, все понятно. Нам с тобой надо кое над чем поработать”».

Как мы уже видели, в потенциально напряженном общении (а для полицейских оно бывает таким в большинстве случаев) чрезвычайно важно правильное начало. Прежде чем вы сможете начать обсуждать, что делать, необходимо установить связь — а такую связь невозможно установить, поучая собеседника, что он должен чувствовать. Более того, как подчеркивает коллега Гуллы Майк О’Нил, такое поведение только побудит его ответить тем же, что уведет разговор в совершенно нежелательном направлении: «Как только вы предлагаете человеку успокоиться, он тут же отвечает: “САМ УСПОКОЙСЯ”. Вы открываете путь к спору или драке».

Сотрудники Polis советовали полицейским Мемфиса «начинать там, где находится другой». Эту фразу они вынесли из случайной встречи в Луизиане, где они преподавали до этого. Они втроем обедали в китайском ресторане (Гулла и его товарищи по преподавательской работе — записные гурманы), когда вошедший в зал человек в костюме спросил

их, как им нравится еда. Они разговорились с ним, и, когда они объяснили, зачем они сюда приехали, он рассказал, что работает оценщиком страховых убытков, то есть проверяет страховые иски. Поэтому ему приходится иметь дело с людьми в самых разных эмоциональных состояниях. Он рассказал, как добивается, чтобы собеседования были плодотворными: «Я начинаю там, где находится другой. Если он сердится, я его поддерживаю. Если он радуется, я его поддерживаю». Страховщик не имел в виду, что сердится сам, когда общается с рассерженным человеком. Он хотел сказать, что всегда старается, чтобы то, что он говорит, и то, как он говорит, соответствовало чувствам собеседника. Он подстраивает свой стиль общения под эмоциональную температуру того, с кем он общается. С этого момента его фраза стала мантрой сотрудников Polis: *начинать там, где находится другой*.

Чтобы начать там, где находится другой, необходимо точно понять, где он находится. Как говорил на занятиях Майк О'Нил, когда полицейский прибывает туда, где возможна нестабильная ситуация, ему нужно сделать паузу, хотя бы небольшую, чтобы оценить происходящее, как в физическом, так и в эмоциональном плане, прежде чем начинать действовать. «Я вхожу и просто *слушаю* пару секунд. Я пытаюсь составить общую картину. Иногда мы являемся на место происшествия, предполагая, что уже знаем, в чем там проблема, но на самом деле узнаём, что там происходит, только задав несколько вопросов».

Тут заговорила одна из сотрудниц полиции: «Я пытаюсь устанавливать отношения с людьми. Если в доме есть маленький ребенок, я спрашиваю, можно ли подержать его на руках. Тогда внимание переключается на младенца, и все успокаиваются. Однажды я вхожу в одну гостиную и вижу

там эмблему SIG[1]. Я думаю, ага, в доме есть оружие, будем иметь в виду. Но кроме того, я вижу возможность завязать отношения: “А какие у вас пистолеты?”» Другая женщина сказала, что как-то арестовывала человека, у которого болел кто-то из родителей. Она рассказала ему, что ее мать недавно умерла от рака. После того как притихшая группа выслушала ее, О’Нил кивнул. «Все, что когда-либо случалось со мной в жизни, вспоминается и помогает мне в работе. Даже ссоры между мамой и папой. Все что угодно может создавать эмпатию».

Другой полицейский вспомнил, как его вызывали в дом человека, которого нужно было задержать за домашнее насилие. «Я туда приехал, а там мама хочет уйти вместе с детьми, а он стоит с младенцем на руках и не хочет его отдавать. Он начал задавать мне вопросы, например верю ли я в Бога. Сначала я хотел сказать, типа какое тебе дело, я полицейский. Но потом подумал, а почему бы и нет. Мы заговорили о разных религиях, о событиях на Ближнем Востоке, о том, что мы видели по History Channel. И не успел я оглянуться, как он положил малыша, и мы уже шли к патрульной машине. И все еще разговаривали».

Лишь у некоторых из наших споров есть цель достижения согласия, но принцип установления эмоциональных связей с собеседником перед обращением к трудным вопросам применим ко всем типам напряженных разговоров, в том числе и политических. Интернет-активист и предприниматель в области СМИ Эли Паризер отмечал, что некоторые из лучших американских политических дискуссий проходят в форумах и на сайтах спортивных команд. Поскольку участ-

---

[1] SIG Sauer — популярная марка огнестрельного оружия. — *Примеч. автора.*

ники знают, что у них есть нечто общее — все они болеют за одну и ту же команду, — им бывает легче выйти из глухой обороны и проявить интерес к взглядам, отличающимся от их собственных. Если у вас с вашим собеседником нет ничего общего, кроме разногласий, вам будет трудно спорить продуктивно. Мы слишком часто видим в нахождении чего-то общего самоцель, а не средство — путь к плодотворному несогласию.

Когда Альфред Уилсон просидел в кабине эвакуатора четверть часа в полном молчании, у него в голове раздался укоризненный голос. «Я почувствовал, как кто-то похлопал меня по плечу, — сказал мне Альфред. — Это была Хизер. Она сказала: "Альфред, тебе нужно высказаться"». Альфред решил последовать совету погибшей подруги. Но он не хотел сразу начинать разговор с флага — это могло показаться слишком агрессивным. Поэтому он спросил себя: как бы поступила на моем месте Хизер? «Прежде всего она нашла бы с ним общий язык».

Альфред работает в одной из адвокатских контор Шарлотсвилла; его специальность — помощь в проведении процедуры банкротства. За пять лет до описываемых событий ему нужно было нанять оператора ввода данных — человека, который встречается с новыми клиентами, когда они впервые приходят в контору, и вводит их информацию в систему. Одна из его помощниц порекомендовала свою подругу Хизер Хейер, но предупредила его, что с ней нужно быть готовым к неожиданностям. В отличие от других кандидатов, с которыми проводил собеседования Альфред, у Хизер не было ни опыта юридической работы, ни диплома. Тем не менее Альфред решил с ней встретиться. На собеседование пришла взволнованная, но обаятельная молодая женщина.

«Мне здесь так непривычно, — сказала она. — Вы все в костюмах. А я работала только в барах». Альфред спросил ее, сколько чаевых она обычно зарабатывает за выходные. Когда она назвала сумму — 200 долларов, — он подумал, что она, видимо, очень хорошо умеет общаться с людьми, и решил дать ей шанс.

Когда Хизер явилась на работу в первый день, она казалась несколько сонной. Тем же утром она пришла в кабинет Альфреда и спросила, можно ли изменить ее рабочие часы (ей надлежало быть на работе с 8:30 утра до 5 вечера). Альфред удивился, но выслушал ее. «Я всегда работала за стойкой бара, — объяснила она. — Я никогда не встаю раньше полудня. Я так просто не умею». Она предложила работать с 12 до 8 вечера. Альфреда позабавила ее дерзость. «Я сказал: “Вы что, шутите? Наши клиенты не приходят в 8 вечера”». Но Хизер настаивала на своем. В конце концов они договорились, что она будет начинать работу в 10 утра. Рассказывая мне эту историю, Альфред смеялся. «Вот такой была Хизер. Она втягивала людей в непростые разговоры и добивалась компромиссов».

Хизер много работала и быстро училась. Как оказалось, она исключительно хорошо умела находить общий язык с клиентами. «К нам в контору приходят люди, которых преследуют неудачи, — говорит Альфред. — Может быть, у них недавно был инфаркт или они борются с раком. Их выселили из дома, у них отобрали машину. Поэтому, когда они приходят к нам, они обычно чувствуют себя очень неуютно. Хизер была первой, кого они здесь встречали. Она умела как-то помочь им почувствовать себя в своей тарелке, помочь им успокоиться». Через несколько месяцев Альфред заметил, что с приходом Хизер дела, которые он вел, начали идти по-другому. «Поговорив с Хизер, клиенты гораздо больше, чем рань-

ше, нам рассказывали, а значит, мы могли в большей степени им помочь. Она открывала для нас новые двери».

Хизер познакомилась с семьей Альфреда. «Она сблизилась с моей младшей дочерью. Хизер разговаривала с ней о том, как важно высказывать свое мнение». Иногда, заходя в ее кабинет, он видел, что она плачет; обычно это случалось, когда она видела в социальных сетях жестокое обращение с уязвимыми людьми. Однажды, когда он спросил ее, почему она плачет, она сказала, что это из-за него. «Альфред, я не понимаю, почему ты помогаешь некоторым из этих людей». Она сказала, что заметила, что происходит, когда он встречается с новыми клиентами. Альфред, недоумевая, спросил ее, что она имеет в виду. «Ты протягиваешь руку, а они ее не пожимают, — сказала Хизер. — Такое впечатление, что они не хотят твоей помощи».

Альфред осознал, что она права. «Наверное, это случалось в моей жизни столько раз, что я просто не обращал на это внимания и ничего об этом не говорил, — сказал он мне. — В конце концов я согласился с тем, что со мной обращаются таким образом». Кроме того, Хизер заметила, что, уходя из его кабинета часом позже, те же люди обнимают его и горячо его благодарят. Это огорчало ее еще сильнее.

Альфред так стремился исключить всякую возможность конфликта, что позволял этой мелкой несправедливости повторяться снова и снова. Он изменил свое поведение. «Теперь, если я протягиваю руку, а мне не отвечают тем же, я говорю: “А мы ведь так и не пожали друг другу руки”. Я побуждаю их вступить со мной в контакт и разобраться с тем неприятным ощущением, которое у них возникло. Это делает их более открытыми. У Хизер был настоящий талант к таким разговорам». Он вспомнил видеоролик, который кто-то записал в день марша протеста: там она разговаривала с женщиной из числа белых националистов. «Хизер там

с тремя черными подругами, и она спрашивает эту даму, очень спокойно: “Вы можете объяснить, чем вам не нравятся мои подруги? А если вы не можете этого объяснить, вы уверены, что вы правы?”»

Услышав голос Хизер в кабине эвакуатора, Альфред некоторое время раздумывал, как ему начать разговор. В конце концов он сказал: «Вы давно водите эвакуатор? У вас очень здорово получается — вон как вы ловко погрузили эту машину». Водитель охотно ответил, и они начали беседовать. «Мы выяснили, что у нас обоих по трое детей и мы оба работаем на нескольких работах, потому что хотим обеспечить им самое лучшее будущее». Когда эвакуатор подъезжал к шиноремонтной мастерской, было уже около часа ночи. Тогда Альфред задал самый трудный вопрос. «Я сказал: “Я хочу спросить вас кое о чем. Зачем у вас висит этот флаг?”»

Машина еще ехала, но создалось ощущение, что все замерло. Водитель ответил не сразу. До этого он управлял одной рукой; теперь он положил на руль обе руки и уставился прямо перед собой. Наконец он сказал: «Так я поддерживаю семейные традиции». — «Ваш прадед участвовал в Гражданской войне?» — спросил Альфред с искренним интересом. Водитель, казалось, засомневался. «По-моему, это был двоюродный дед или что-то в этом роде», — сказал он. «Ладно, — сказал Альфред. — Вы работаете с людьми. Вы отвозите их машины. У многих этот флаг может вызвать неприятные чувства. Мне тоже поначалу было неприятно. Но у вас со мной оказалось много общего». Водитель согласился с ним.

В мастерской Альфред поблагодарил его и вылез из кабины. Его должна была забрать жена, но она еще не приехала. Эвакуатор стоял на том же месте. «Я подошел и сказал ему, что он может уезжать. Он сказал: “Сейчас темно. Нечего вам

тут торчать одному”. Так я убедился, что он обо мне беспокоится».

Где-то неделю спустя водитель позвонил Альфреду и сказал, что хотел убедиться, что все в порядке. Альфред сообщил ему, что машину дочери починили, и поблагодарил за заботу. «Да, я еще хотел, чтобы вы знали, — добавил водитель. — Флаг я снял».

Через несколько дней после гибели Хизер ее мать Сьюзан Бро выступила с надгробной речью на ее похоронах, перед миллионами зрителей в Америке и во всем мире. Бро обратилась к убийце Хизер и его союзникам: «Убив мою дочь, они пытались заткнуть ей рот. Так вот, знаете что, вы только сделали ее слова громче». Эти простые, гордые слова моментально разлетелись по всему миру; они повсеместно стали заголовком речи Бро. Они были такими сильными, что несколько заслонили другие аспекты ее речи, бывшие, возможно, менее пригодными для распространения в Twitter, но не менее впечатляющими. Бро не пыталась представить свою дочь святой; вместо этого она описала неприкрашенную реальность совместной жизни со страстной, упрямой молодой женщиной:

> О господи, когда она приходила на ужин, мы знали, что слушать ее будет настоящей мукой. И разговаривать с ней. И возможно, спорить, но деваться было некуда. Мой муж говорил: «Ладно, я съезжу поиграю немного в видеоигры». А мы с ней разговаривали, и я слушала. И мы спорили, а я слушала.

Речь Сьюзан Бро была такой необычной тем, что она не просто говорила людям, что они должны изменить мир или оставаться верными своим убеждениям. Кроме всего этого она говорила о том, насколько трудно *не соглашаться* — и насколько необходимо это делать:

> Давайте поговорим о неприятном. Не так-то легко сесть и сказать: «Ну, что тебя расстраивает?» Не так-то легко сесть и сказать: «Ну что же, я думаю вот так. И я с тобой не согласна, но я выслушаю все, что ты хочешь сказать, с уважением». Мы не будем садиться в кружок, браться за руки и петь «Кумбайя»… По правде сказать, у нас будут разногласия. Мы будем злиться друг на друга. Но давайте сделаем так, чтобы эта злость порождала не гнев, не ненависть, не насилие, не страх, а… праведные действия.
>
> Прямо сейчас есть люди, которые пришли с готовностью слушать друг друга и разговаривать друг с другом. Вчера вечером в Новой Англии люди мирно собрались в память о Хизер, чтобы участвовать в непростых диалогах. Если вы хотите увидеть, какими бывают такие диалоги, посмотрите на ее посты в Facebook. Будьте уверены, иногда они бывают резкими. Но это диалоги. Общение обязательно должно происходить.

Сьюзан — бывшая учительница. Она живет со своим вторым мужем в комплексе жилых автоприцепов в штате Виргиния, приблизительно в получасе езды от Шарлотсвилла. После смерти Хизер она взяла на себя миссию пропаганды трудных разговоров о политике. Она пытается организовывать на платформах Facebook и Twitter жесткие, иногда едкие споры по расовым и политическим вопросам. Ее отличает поразительная вежливость по отношению к оппонентам, даже тем, кто распространяет конспирологические теории, касающиеся гибели ее дочери.

Как сказала мне Бро, она не думает, что в искренний диалог можно вовлечь всех. Она не видит большого смысла в разговорах с людьми, которые организуют марши белых националистов. Но ей хочется дотянуться до тех, чье сочувствие их лозунгам может оказаться неглубоким.

> Twitter — это такое место, где все стоят на углу и орут друг на друга. Так иногда делают дети, когда они напуганы и не знают, что сказать. Мне кажется, мы можем сказать больше, но мы привыкли делать то, что легче всего, то есть орать, а потом блокировать друг друга. Мы не пытаемся учиться друг у друга.

Сьюзан говорила о том, как находить правильный контекст для связи. «Если я говорю, что живу в автоприцепе, мои собеседники сразу же предполагают определенный набор политических взглядов и определенный уровень образования. Если я говорю, что работала учителем, это снова меняет их восприятие. Или же я могу сказать им, что люблю рок-музыку. Если вы готовы немного раскрыться, вы можете сделать разговор более откровенным».

6

ОТПУСТИТЕ КАНАТ

Чтобы хорошо спорить, нужно отказаться от попыток манипулировать мыслями и чувствами собеседника.

В 2013 году один гражданин Британии был задержан по подозрению в подготовке похищения и убийства военнослужащего. Подозреваемый, ранее судимый за уголовные преступления, публиковал в социальных сетях сообщения в поддержку джихада с применением насилия. При обыске в его доме полиция нашла пакет с молотком, кухонным ножом и картой, на которой была отмечена близлежащая армейская казарма.

Вскоре после задержания подозреваемого допрашивал сотрудник антитеррористического отдела полиции. Полицейский хотел, чтобы допрашиваемый рассказал ему о своих планах и назвал сообщников, если они у него были. Но задержанный — назовем его Ником — отказался раскрывать какую-либо информацию. Вместо этого он более получаса почти без перерывов велеречиво распространялся о пороках Британского государства. Когда полицейский пытался задавать ему вопросы, Ник, указывая на него пальцем, отвечал презрительными обвинениями в невежестве, наивности и беспринципности: «Вы даже не знаете, насколько прогнило ваше государство, — а если вас это не волнует, так будьте вы прокляты!»

Если внимательно смотреть видеозапись этого разговора, можно различить за разглагольствованиями Ника желание рассказать, что он знает. Перед ним лежит раскрытый Коран. Он говорит, что действовал на благо жителей Британии и готов говорить с полицией, потому что, будучи человеком богобоязненным, хочет предотвратить дальнейшие злодеяния. Но он не будет отвечать на вопросы, пока не будет уверен, что задающий их не меньше его заботится о Британии: «Цель этого разговора — не пройти все пункты в вашем списке, чтобы вас погладили по головке. Если я пойму, что вы спрашиваете по обязанности, разговор окончен, так что будьте искренни».

Этот разговор невозможно смотреть, не ощущая напряжения. Время от времени Ник отворачивается от дознавателя и замолкает или выходит из комнаты, оскорбившись чем-то, что было или не было сказано. Каждый раз, когда Ник возвращается, его адвокат советует ему ничего не говорить. Ник не обращает на него внимания, но в каком-то смысле следует его совету: несмотря на все свое многословие, он ничего не сообщает собеседнику.

Ник. Скажите мне, почему я должен вам отвечать. Ради чего вы задаете мне этот вопрос?

Дознаватель. Я задаю эти вопросы, потому что я должен расследовать, что случилось, и узнать, какую роль вы сыграли в этих событиях.

Ник. Нет, это ваша работа, а не причина. Я вас спрашиваю, почему это важно для вас лично.

Дознаватель, героически сохранявший спокойствие под словесным обстрелом со стороны Ника, не может вывести разговор из тупика, и в конце концов начальство его отзывает. Когда его место занимает другой человек, Ник снова берет

на себя роль инквизитора. «Почему вы задаете мне эти вопросы? — говорит он. — Подумайте как следует о своих мотивах».

Что бы сказали вы?

Дознаватель мог просто повторить то же, что говорил его предшественник; в конце концов, это была правда. Но это, вероятно, вызвало бы тот же самый ответ. Когда я смотрел эту видеозапись, меня поразило, насколько этот разговор напоминал споры, в которых мне приходилось участвовать: споры, превращающиеся в состязание на силу воли, в котором никто не желает уступить ни на пядь. Только когда кто-нибудь отходит от занятой позиции или хотя бы меняет тон, разговор сходит с мертвой точки. Вы понимаете, что спор был вовсе не о том, о чем, как вам казалось, вы спорили. Он был о том, кто тут главный.

Новый дознаватель начинает говорить:

> Я полагаю, что в тот день, когда вас задержали, вы намеревались убить британского военного или полицейского. Я не знаю подробностей произошедшего, не знаю, почему вам могло показаться, что это должно произойти, или чего вы хотели этим добиться. Все это знаете только вы, Ник. Если вы захотите, вы мне расскажете, а если нет, то нет. Я не могу заставить вас что-либо мне рассказать — я не хочу вас заставлять. Я хотел бы, чтобы вы помогли мне понять. Можете ли вы рассказать мне, что случилось?

Дознаватель открывает свой блокнот и показывает Нику пустые страницы. «Видите? У меня даже нет списка вопросов».

«Прекрасно, — говорит Ник. — Вы обращались со мной уважительно и почтительно, и поэтому я сейчас все вам расскажу». После этого Ник выдал полный отчет о запланированном преступлении.

Что именно в подходе второго дознавателя вызвало Ника на откровенность? Лоуренс Элисон считает, что дело было в том, как дознаватель ясно и недвусмысленно объяснил, что Ник не обязан говорить. Худший способ заставить человека раскрыть секрет — это приказать ему сделать это.

Лоуренс — профессор судебной психологии Ливерпульского университета и один из самых авторитетных в мире специалистов по эффективным методам допроса. Я смотрел эту видеозапись вместе с ним и профессиональным психотерапевтом Эмили Элисон. Супруги Элисон создали в тесном сотрудничестве с британской полицией первую в мире модель эффективного допроса, основанную на эмпирических наблюдениях.

Эмили Элисон остановила видео и нахмурилась. «Когда я смотрела эту запись в первый раз, мне пришлось ее выключить и уйти. Я была настолько возмущена, что у меня колотилось сердце. Конечно, на месте было в тысячу раз хуже». Лоуренс кивнул. «Когда ведешь допрос, *так и хочется* сказать: “Это тебя, черт возьми, тут допрашивают, а не меня”. Поскольку он пытается манипулировать тобой, ты пытаешься манипулировать им. Но тогда атмосфера накаляется». С того момента, когда допрос превращается в борьбу за господствующее положение, его можно считать провальным. Когда мы смотрели запись допроса Ника, в комнате был сотрудник антитеррористического отдела британской полиции. «Полицейские привыкли управлять ситуацией, — заметил он. — Мы говорим, что очень важно оставлять свое самолюбие за дверью».

Эмили познакомилась с Лоуренсом вскоре после переезда в Великобританию из родного Висконсина; она приехала в Ливерпульский университет изучать судебную психологию. Лоуренс, бывший тогда аспирантом, уже считался в этой области восходящим светилом. Пока Лоуренс делал науч-

ную карьеру, Эмили, работавшая до этого психотерапевтом в тюрьмах Висконсина, открыла консультацию для помощи социальным работникам в работе с семьями, ставшими жертвами домашнего насилия. Иногда полиция обращалась к Лоуренсу за советами при проведении сложных допросов, и он часто работал в паре с Эмили, которую работа психотерапевтом многому научила по части разговоров с неуступчивыми людьми. Вскоре стало известно, что Элисоны способны разговорить даже самых трудных клиентов.

В 2010 году Лоуренс получил предложение о финансировании от одного государственного агентства США, которое организовывало исследования в области ненасильственных методов ведения допросов. Он поставил себе грандиозную задачу: убедить британские антитеррористические службы предоставить ему доступ к видеозаписям допросов подозреваемых в террористической деятельности. Через два года, после сотен телефонных звонков, разрешение было получено. На этих видеозаписях были допросы участников ирландских вооруженных формирований, боевиков «Аль-Каиды»[1] и правых экстремистов. Среди них были просто невежественные растяпы, впутавшиеся в дела, в которых они ничего не понимали, а были и по-настоящему опасные агенты.

Элисоны анализировали эти допросы в мельчайших подробностях, используя сложную классификацию вариантов поведения на допросе. Они рассматривали тактику, которую использовали подозреваемые, — молчание? хмыканье? — манеру дознавателя задавать вопросы — агрессивно? властно? пассивно? — и, самое главное, объем и качество информации, которую раскрывали допрашиваемые. В общей сложности они собрали данные по 150 разным параметрам.

---

[1] Террористическая организация, деятельность которой на территории РФ запрещена законом. — *Примеч. ред.*

Когда этот процесс был завершен, они провели статистический анализ данных. Результаты показали, что дознаватели, которым удавалось установить более доверительные отношения с подозреваемыми, получали от них более обширную и качественную информацию. Элисоны получили первое эмпирическое доказательство утверждения, бывшего до тех пор чем-то средним между гипотезой и профессиональным секретом: установление контакта — лучшая из имеющихся в распоряжении дознавателя замен сыворотки правды.

Но этим открытие Элисонов не ограничивалось. Кроме этого, они подошли ближе, чем кто-либо другой, к определению того, *что такое* установление контакта. Хотя лучшие специалисты придавали этому понятию важное значение, концепция контакта оставалась нечетко определенной и малопонятной; ее часто путали с обычным любезным обращением. На самом деле, как заметил Лоуренс, иногда дознаватели терпели неудачу именно потому, что вели себя *слишком* любезно, слишком быстро соглашаясь на требования подозреваемого. Лучшие из дознавателей знали, когда следует проявить сочувствие, а когда — прямоту и решимость. Единственное, чего они не делали никогда, — они не позволяли допрашиваемому ощутить, что его заставляют говорить. У дознавателя, подчеркивающего, что у подозреваемого есть выбор, было больше шансов на успех. Например, в начале допроса неумелые дознаватели имели тенденцию зачитывать подозреваемому его законные права («Вы имеете право хранить молчание…») невнятной скороговоркой. Дознаватели же успешные чаще превращали эту формальность в важную часть разговора, особо подчеркивая, что подозреваемый имеет право ничего не говорить. В пересказе Лоуренса, они говорили что-нибудь вроде «Я не могу вам приказывать. Он [адвокат] не может вам приказывать. Вы сами решаете, что вам делать. Дело ваше. Если хотите, можете уйти прямо сей-

час. Мне просто очень хотелось бы узнать, как вы оказались в этом положении». А после этого они слушали.

За годы совместной работы с Лоуренсом над делами, которые расследовала полиция, Эмили Элисон обнаружила в допросах много общих черт с сеансами психотерапии. В обоих речь идет о том, чтобы добиться, чтобы человек, который не хочет даже находиться в одной комнате с вами, заговорил о том, о чем он не хочет говорить. Как она мне сказала, приблизительно два десятилетия назад практика психотерапии зависимостей преобразилась благодаря признанию простой истины: никто не хочет, чтобы им командовали.

В 1980 году 23-летний южноафриканец Стивен Роллник начал работать санитаром в центре реабилитации алкоголиков. Врачи этого центра применяли в своей работе конфронтационный подход. Они считали, что пациенты лгут себе и другим относительно серьезности своего заболевания. Прежде чем направить пациента на путь выздоровления, врач должен заставить его осознать его собственную лживость и развеять его иллюзии, то есть сломить его сопротивление.

Эта клиника была вполне типичной. В соответствии со сложившимся в послевоенной медицине общим взглядом на лечение зависимостей пациентов считали непослушными детьми, которых нужно научить правильному поведению. Задачей терапевта было рассказать пациенту правду о его состоянии, а если тот не соглашался с ним, повторять те же утверждения более настойчиво, пока пациент не признает их правоту. По мнению Роллника, такая методика не могла не приводить к разрушению отношений. В кафетерии клиники он обратил внимание, что внеслужебные разговоры терапевтов были окрашены презрением к пациентам.

Одним из пациентов, которыми занимался Роллник, был алкоголик Энтони, обычно уходивший с сеансов групповой

терапии, не сказав почти ни слова. Один из таких уходов стал последним. На следующее утро Роллник узнал, что Энтони застрелил жену, а затем застрелился сам прямо на глазах своих малолетних детей. Потрясенный этой трагедией, Роллник уволился из центра и уехал из Южной Африки в Великобританию. Он поступил на курс клинической психологии в Кардиффском университете и начал искать другие способы помочь жертвам зависимостей.

Через пару лет после начала учебы Роллнику попалась свежая статья молодого американского психолога Уильяма Миллера. Он был поражен, насколько он был согласен с тем, что в ней говорилось. Миллер, специализировавшийся на лечении алкоголиков, утверждал, что терапевты неправильно разговаривают с пациентами, страдающими зависимостями. Миллер считал, что пациенты не могут разрешить противоречие между желанием измениться и желанием сохранить свою привычку; когда им говорят, что они должны делать, это производит обратный эффект: как только они чувствуют, что их осуждают или ими командуют, они придумывают все возможные причины, по которым они не хотят меняться. Когда терапевт ставит себя в позицию начальника, он, возможно, оказывается в более приятном для самого себя положении, но тем самым он лишь подкрепляет решимость пациента не отказываться от вредных привычек.

Миллер предложил альтернативный подход. Терапевту следует не настаивать на изменениях, подталкивая пациента к конфронтации, а сосредоточить свои усилия на построении отношений доверия и взаимопонимания. Пациенту нужно дать возможность рассказывать о своем жизненном опыте, не чувствуя себя обязанным оправдывать свои решения. Рано или поздно он сам начнет формулировать доводы в пользу изменений. Тогда у него появится гораздо более сильное стремление к изменениям, потому что он придет к нему по

собственной воле, а не подчиняясь чужим распоряжениям. Миллер назвал этот подход «мотивационным консультированием» (Motivational Interviewing), сокращенно МК. Роллник начал применять МК в своей клинической практике и получил совершенно революционные результаты. Однажды он встретил Миллера на конференции и рассказал ему, с каким восторгом он относится к МК. В конце концов они вдвоем написали книгу, развивающую идеи Миллера.

В этой книге Миллер и Роллник отмечают, что в большинстве случаев пациенты, страдающие зависимостями, искренне хотят измениться. Они понимают, как их привычка влияет на их жизнь и жизни окружающих. Они хотят, чтобы она исчезла, но в то же время хотят продолжать жить как раньше. Они амбивалентны. Амбивалентность часто понимают неправильно. Это качество не означает, что человеку все равно, что происходит. Речь идет прямо об обратном: у амбивалентного человека слишком много побуждений: он стремится одновременно к двум несовместимым вещам, и в душе у него идет борьба. Это касается не только людей, страдающих зависимостью: амбивалентность испытываем все мы. Миллер и Роллник показали, как она может проявляться в пределах одной фразы:

> Мне нужно что-то делать со своим весом (*желание изменения*), но я уже все перепробовала, и он никогда не остается нормальным надолго (*желание сохранения*)[1].

В мозгу амбивалентного человека идет «заседание комитета». Некоторые из членов комитета призывают к изменениям; другие приводят доводы против них. Когда терапевт выска-

---

[1] Пер. с англ. Д. М. Вершининой и Ю. М. Сысоевой, с уточнениями. Термины, введенные Миллером и Роллником, приведены по тому же переводу.

зывается за изменения, он добавляет свой голос к голосам части участников заседания. Но рефлекторная реакция амбивалентного человека побуждает его добавить свой голос к голосам другой стороны — придумать причины, по которым ему не следует изменяться. Может показаться, что результат получается ничейным, но на самом деле верх одерживает сторона, агитирующая против изменений, так как люди склонны доверять самим себе больше, чем другим. Отсюда следует неприятный вывод Миллера и Роллника: когда вы убеждаете кого-то, что ему необходимо измениться, вероятность того, что он так поступит, становится *меньше*.

В контексте лечения зависимостей амбивалентность — позитивный фактор: амбивалентный пациент на один шаг ближе к выздоровлению, чем безоговорочно приверженный вредной привычке. Но та же амбивалентность может сбить человека, страдающего зависимостью, с верного пути, если терапевт не сможет помочь ему победить во внутренней борьбе — не поучая, а слушая его. В книге Миллера и Роллника был предложен новаторский метод выявления мыслей пациентов, который они назвали «рефлексивным слушанием»: отвечать на слова говорящего или подытоживать его высказывания в форме догадок о том, что он имеет в виду («То есть, если я правильно вас понимаю, вы хотите сказать, что…»). Говорящий может либо согласиться с такой интерпретацией, либо внести в нее поправки; в любом случае он чувствует, что его слушают, и ощущает поддержку, а терапевту удается заглянуть в его мысли и чувства.

Книга Миллера и Роллника стала бестселлером в своей области и оказала огромное влияние на терапевтов всех мастей не в последнюю очередь потому, что описанные в ней методы оказались действенными. Более чем в 200 исследованиях методом случайной выборки с контрольными группами было установлено, что МК работает эффективнее традиционных

методов в широком спектре областей, в том числе психиатрии и лечении лудомании[1]. Сейчас Уильям Миллер — один из самых цитируемых ученых в мире. Оказалось, что принципы, лежащие в основе МК, применимы ко многим типам проблемных разговоров.

Эмили Элисон обучалась мотивационному консультированию, когда работала в Висконсине терапевтом службы условно-досрочного освобождения. Позже, работая вместе с Лоуренсом и британской полицией, она заметила, что провал или успех допроса определяется причинами, похожими на те, что определяют провал или успех сеанса психотерапии. Дознаватели, превращающие допрашиваемого в своего противника, уходят с допроса с пустыми руками; те, которые делают из него партнера, получают нужную информацию. Это наблюдение стало основой разработанной Элисонами модели установления контакта, для которой они впоследствии нашли столь убедительное эмпирическое подтверждение. Действительно, контакт подразумевает чувства доверия и приязни, но, кроме того, еще и ощущение, что партнеры по разговору считают друг друга равными, способными принимать собственные решения и формировать собственные мысли, причем ни один из них не пытается управлять другим или подавлять другого.

Это важно помнить в любом споре, в том числе и домашнем. «Я говорю полицейским: “Если вы можете справиться с подростками, вы справитесь и с террористами”», — говорит Лоуренс. Он приводит пример отца, который открывает дверь дочери, поздно вернувшейся домой. Отец ругает ее за то, что она нарушила договоренность. Дочь, чувствующая, что ею командуют, дает отпор. Начинается силовое противоборство, и в конце концов кто-то один — или оба — в бессильной яро-

---

[1] Лудомания (от *лат.* *ludo* — «играю») — патологическое влечение к азартным играм.

сти уходит в свою комнату. Разумеется, с подростками бывает до невозможности трудно, но можно не сомневаться, что, как только разговор превращается в борьбу за превосходство, он обречен на провал. Если бы отец подчеркнул, что беспокоится о безопасности дочери, говорит Лоуренс, их беседа могла бы получиться более продуктивной. «Когда вы участвуете в состязаниях по перетягиванию каната, чем сильнее вы тянете, тем сильнее тянут соперники. Я советую отпустить канат».

Из предложенной Миллером и Роллником критики традиционных методов терапии зависимости неявно следовал один неприятный практический совет: что терапевтам следует критически проанализировать свои собственные мотивы. Их безотчетное стремление «починить» человека — исправить или *выпрямить* его — отражало желание занять в разговоре, как и в отношениях, господствующее положение. Миллер и Роллник предложили название для такого стремления — «выпрямительный рефлекс» (righting reflex). Как только я прочитал об этом явлении, я начал замечать его следы повсюду. Выпрямительный рефлекс лежит в основе очень многих из наших бесплодных споров.

В своей классической книге по воспитанию детей «Как говорить, чтобы дети слушали, и как слушать, чтобы дети говорили» Адель Фабер и Элейн Мазлиш приводят пример типичного диалога между матерью и ребенком:

Ребенок. Мамочка, я устал.
Я. Ты не мог устать. Ты только что поспал.
Ребенок [громче]. Но я устал.
Я. Ты не устал. Ты просто немножко сонный. Давай одеваться.
Ребенок [вопит]. Нет, я устал![1]

---

[1] Пер. с англ. А. Завельской, с уточнениями.

Фабер и Мазлиш отмечают, что разговоры часто превращаются в подобные споры именно потому, что родители прямо говорят детям, что их восприятие неправильно. Есть только один правильный способ воспринимать мир — точка зрения родителей. Вполне естественно, что в ответ ребенок еще упорнее настаивает на своем мнении.

Многие споры между взрослыми проходят таким же образом. Когда мы сталкиваемся с человеком, который, по нашему мнению, ошибается, мы всеми силами стараемся поправить его. Если только удастся сформулировать правильные доводы, говорим мы себе, или привести достаточно весомые факты, мы сможем сломить его сопротивление истине — точно так же, как терапевты считали, что могут сломить сопротивление жертв зависимостей. Мы представляем себе нечто вроде божественного откровения (но не у нас самих), с удовольствием воображая, как мы приведем какой-нибудь неотразимый довод, и тогда наш собеседник обернется и воскликнет: «Боже мой, вы правы! Как я заблуждался!» Иногда такое действительно случается, но чаще собеседник попросту еще сильнее укрепляется в своей точке зрения.

Обычно мы занимаемся «выпрямлением» из совершенно искренних побуждений. Попытайтесь, однако, вспомнить какой-нибудь случай, когда вас отчитывали, или кто-нибудь подробно объяснял вам, в чем вы заблуждаетесь по какому-нибудь вопросу. Как вы себя чувствовали? Вы, вероятно, ощущали раздражение или даже унижение, как будто бы ваш собеседник пытался вами командовать или даже подавить вас. Подумайте, в каких словах мы рассказываем о таких ощущениях: *меня поставили на место; я был пристыжен*. Поэтому мы часто даем отпор, даже когда знаем, что собеседник прав. Более того, чем более он прав, тем сильнее мы отбиваемся, — а собеседник, в свою очередь, отвечает нам тем же. В результате разговор либо раскаляется до состояния полноценной ссоры, либо сходит на нет.

Выпрямительный рефлекс может касаться не только убеждений, но и эмоций. Совет, который сотрудники Polis дали мемфисским полицейским, — никогда не говорить выведенному из себя человеку успокоиться — напомнил мне о том, как я спорил с собственными детьми, когда они были маленькими. Я ловил себя на том, что говорю им *не переживать* по какому-нибудь поводу, который казался мне ничтожным, — например что молоко за завтраком налили не в ту кружку. Должен сказать, что это редко приводило к искомому результату. С другой стороны, мне и самому не нравится, когда кто-то рассказывает мне в Twitter, что я должен или не должен быть *возмущен* какой-нибудь очередной новостью. Собственно говоря, моя жена тоже, кажется, не любит, когда я прошу ее *успокоиться* (Майк О'Нил мог бы сказать мне, что это производит действие, прямо противоположное желаемому). Помимо всего прочего, когда мы так поступаем, мы ошибаемся категорией: с эмоциями не справиться рациональными аргументами, на то они и эмоции. Почему же мы так настойчиво пытаемся рассказать людям, что им следует чувствовать? По той же причине, по которой мы чрезмерно полагаемся на свои способности по части рационального убеждения. Нам трудно признать, что разум другого человека может быть настолько же реальным и настолько же сложным, как и наш собственный.

Остерегаться выпрямительного рефлекса — не то же самое, что избегать споров; скорее речь идет о том, чтобы не начинать спорить раньше времени, пока вы оба еще не успели понять позиции друг друга. Не значит это и отказываться от того, что кажется вам правильным. Самое главное — избавиться от убеждения, что тем, что вы говорите, вы можете управлять чужим разумом. Не только от убеждения, но и от желания это делать; в споре нужно видеть не угрозу, которую необходимо отразить, а сотрудничество,

которое может принести пользу обоим участникам. В конце концов, у человека, с которым вы не согласны, обычно можно чему-нибудь научиться, а в его словах обычно содержится некоторая доля истины. Верно и то, что ваш собеседник обычно бывает менее уверен в себе, чем кажется, — в его убеждениях есть некоторая амбивалентность; некие несоответствия или противоречия, которые можно вскрыть, если только этот собеседник не слишком сосредоточен на защите своей точки зрения любой ценой. Вероятно, то же можно сказать и о вас.

Если ваш собеседник упорно не желает сотрудничать с вами каким бы то ни было образом, вы, вероятно, мало что сумеете сделать по этому поводу, но по меньшей мере вы сможете выйти из опустошающего поединка характеров. Подавляя в себе выпрямительный рефлекс и активно слушая собеседника, вы даете понять, что стремитесь к пониманию, а не подавлению. Это успокаивает собеседника, что, в свою очередь, успокаивает вас. Вы по-прежнему можете придерживаться диаметрально противоположных точек зрения, но обращаетесь друг с другом как с равными, и это меняет всё, даже разум — даже ваш собственный.

Возможно, я уклоняюсь от рассмотрения по-настоящему сложного вопроса. Сопротивляться выпрямительному рефлексу легче, когда вы хотя бы уважаете мнение собеседника. Если я считаю вашу точку зрения ошибочной, но разумной, и полагаю, что меня даже можно убедить принять ее, я слушаю более внимательно и менее склонен поучать вас. Давайте, однако, оценим, как этот подход работает в более сложных обстоятельствах. Что, если человек, с которым я разговариваю, упорно цепляется за явно, несомненно, невообразимо ложные убеждения? Разве не важно прямо сказать ему об этом при первой же возможности?

В последние годы этот вопрос становится все острее. Интернет дал тем, кто оспаривает самые фундаментальные положения общепризнанных научных знаний, возможность собираться в группы, в которых происходят обмен ложными убеждениями и их распространение. В некоторых случаях это приводит к серьезным последствиям. Так называемое движение антипрививочников, сторонники которого выступают против вакцинации детей от инфекционных заболеваний, увеличивает вероятность возврата заболеваний, уже искорененных в развитых странах, например кори.

Поскольку мы часто говорим, что такие люди «бредят», мне стало интересно, можно ли узнать что-нибудь о том, как следует обращаться с ними, у специалистов по лечению клинического бреда. Поэтому я посетил доктора Эммануэль Питерс в ее кабинете в лондонском Кингз-колледже. Питерс — клинический психолог и специалист по лечению пациентов с бредовыми расстройствами, ложными убеждениями, которые затрудняют их жизнь. Оговоримся: не верить в общепризнанные, научно установленные факты или верить в теорию заговора относительно высадки на Луну — не то же самое, что страдать психотическим расстройством. Но, как выясняется, и не совсем разные вещи.

Чаще всего клинические бредовые убеждения бывают паранойяльными: например, пациент верит, что все, кого он встречает на улице, участвуют в тайном заговоре, составленном, чтобы его погубить, или что он получает из космоса секретные закодированные сообщения с предупреждениями о грядущем нападении. У других пациентов бред бывает более позитивным — так называемый «бред величия»; но и он может оказывать разрушительное воздействие. Например, человек верит, что он — король и должен в один прекрасный день унаследовать состояние; поэтому он никогда не заботился о том, как заработать на жизнь, и теперь находится

на грани нищеты. Одержимые подобными заблуждениями ходят к терапевту не для того, чтобы излечиться от своего бреда, — они не считают его бредом, — а потому, что их убеждения делают жизнь нервной и трудной. Человек, уверенный, что правительство наняло убийц, чтобы избавиться от него, может бояться выходить из дому, чтобы ездить на работу или ходить за покупками. Первая задача терапевта, говорит Питерс, — понять, что чувствует пациент. «Правильная позиция — это не “Я должна избавить этого человека от его страданий, показав ему, что он заблуждается”. Это “Я должна понять, откуда берутся ощущения этого человека”». То есть нужно начинать там, где находится другой.

Доктор Питерс внимательно выслушивала мои вопросы, а затем отвечала на них быстрыми, складными фразами. Она держалась уверенно, но ее ответы были некатегоричными — в них было много слов вроде «возможно», «наверное», «может быть», — и она привычно проверяет, успевает ли собеседник следить за ее мыслью. Она рассказала мне, что некоторым психиатрам кажется, что они должны объяснить бредящим пациентам, как обстоит дело в реальности: «Тот человек в парке, который плюнул на землю? Ну конечно же он не подавал вам сигнала — он просто плюнул. Нет никакого обширного заговора. Все это существует только в вашем воображении». Вскоре они убеждаются, что это не дает никаких результатов. Все вокруг уже многие месяцы или даже годы говорили пациенту, что он заблуждается. Ему говорили, что он сошел с ума. Все это он уже слышал. Он не откажется от своей точки зрения только потому, что услышит то же самое от врача.

«Как только вы пытаетесь изменить убеждения пациента, он дает вам отпор, — сказала мне доктор Питерс. — Если вы бросаетесь в лобовую атаку, вы не сможете ему помочь, потому что он потратит все свое время на попытки переубедить

вас». Вместо этого терапевту следует предложить пациенту помочь справиться с теми трудностями, с которыми он сталкивается. Это не значит поддерживать его ошибочные убеждения — пациент не начнет верить в них сильнее, чем уже верит. Однако, когда терапевт встает на сторону пациента, увеличивается вероятность того, что пациент прислушается к его советам.

Доктор Питерс старается осторожно и постепенно ослабить уверенность пациента в его убеждениях. Когда бы ни появился хотя бы проблеск сомнения, она использует его, предлагая пациенту обдумать аргументы за и против. «Я не буду говорить пациенту, что сатанистов не бывает, но могу сказать: “Интересно, вот в этом *конкретном* случае, когда вас толкнули в автобусе, не могло ли это быть случайностью?”»

Иногда бывает достаточно выслушать, как человек рассказывает о своем бреде, чтобы ослабить веру в него. В статье, опубликованной в 2015 году, психиатры из нью-йоркской больницы Кони-Айленд Кайл Арнольд и Джулия Вахрушева рассказали о случае молодой женщины, которая посещала психотерапевта в течение нескольких месяцев, прежде чем стало ясно, что она страдает бредовым расстройством. На одном из сеансов терапии она пожаловалась, что у нее не получается заводить друзей. Когда терапевт спросил, с чем это может быть связано, она ответила: «Ну, есть одна вещь, о которой я вам не говорила. Если я про это расскажу, вы решите, что я сумасшедшая». Терапевт попросил ее продолжать. Пациентка сказала: «Все дело в “Крупной шишке”».

> «В крупной шишке?» — спросил терапевт. «Да, — сказала пациентка. — Это видеоигра, из которой я не могу выбраться. Я в ней “крупная шишка”, и сама игра тоже называется “Крупная шишка”». Как объяснила пациентка, она считает,

что все население мира участвует в видеоигре, в которой задача каждого участника — переводить деньги с ее банковского счета на свой. «А как вы узнаете, когда люди забирают у вас деньги?» — спросил терапевт. «Телефоны! — воскликнула пациентка. — Каждый раз, когда я прохожу мимо группы людей, они достают телефоны, чтобы перевести мои деньги себе». Терапевт попросил ее оценить, насколько она уверена в справедливости этой «веры»; пациентка ответила, что уверена в том, что это правда, на 99,9 %.

Арнольд и Вахрушева согласны с Питерс в том, что прямая критика бредовых убеждений может быть неэффективной, но это не значит, что их нельзя анализировать и ставить под вопрос. Терапевт может спросить о доказательствах и подвести пациента к мысли о том, что на каком-то уровне эти доказательства, возможно, не складываются в единую картину. Важнее всего, говорят они, вторя Миллеру и Роллнику, чтобы именно сам *пациент* высказал доводы, противоречащие его бреду. Задача терапевта — помочь пациенту серьезно подумать о собственном мышлении. В некоторых случаях это означает, что терапевту почти не нужно говорить. Когда молодая женщина объясняла, что живет в видеоигре, ее терапевт не поднимал брови и не качал недоверчиво головой. Он слушал. На следующем сеансе пациентка оценила уровень своей уверенности всего в 80 процентов.

Когда терапевт спросил, почему ее уверенность так резко уменьшилась, пациентка сказала: «Раньше я не думала, что “верю” в “Крупную шишку”. Когда ты понимаешь, что “веришь” во что-то, это значит, что это может оказаться неправдой, и тогда приходится это обдумывать». — «И что вы об этом думали?» — спросил терапевт. «Ну, — сказала пациентка, — вся эта история показалась мне такой… *странной*. Я хочу сказать, если бы кто-нибудь рассказал мне про

“Крупную шишку”, я бы решила, что этот человек совершенно спятил».

Это относится не только к пациентам с бредовыми расстройствами, но и к тем, кто утверждает, что вакцины не работают. Если сказать такому человеку, что он бредит или сошел с ума, это лишь придаст ему еще больше решимости защищать свои убеждения. Карли Леон, мать двоих детей, была активным сторонником антипрививочного движения, но впоследствии изменила свою точку зрения. В интервью радиостанции «Голос Америки» она сказала: «Когда меня высмеивали или говорили, что я плохая мать, это только побуждало меня еще упорнее стоять на своем». Оскорбления только усиливают сопротивление.

В наше время врачи, как и другие лица, облеченные ответственностью, сталкиваются с несогласием больше, чем когда-либо раньше. Пациенты приходят к ним, вооруженные информацией, которую они нашли в Сети, и считают, что их мнение должно учитываться при принятии решений. Особенно трудной проблемой стало для медицины широкое распространение антипрививочных убеждений. В США, где антипрививочное движение приобрело большую популярность, медицинские работники научились отличать закоренелых отказников от многочисленных пациентов, всего лишь испытывающих неуверенность — другими словами, амбивалентных. При общении с последними лучшей стратегией оказалось не прямо отрицать их убеждения, а воспринимать их опасения всерьез, внимательно выслушивать их и стараться завоевать их доверие.

Эмма Вагнер рожала в 2011 году в одной из больниц Саванны, штат Джорджия. Когда дежурный педиатр спросил ее, хочет ли она сделать прививку от гепатита B, Вагнер, которая поддерживала антипрививочников, выразила свои сомнения. Педиатр не стал говорить ей, что она заблуждается, или

пытаться сразу же переубедить ее. Вместо этого он сказал, что поддержит ее решение, «а через несколько лет мы поговорим о прививках для школы». Уважение и забота, которые он проявил, произвели на Вагнер сильное впечатление, и она начала задумываться, тех ли она слушала, кого следовало. С тех пор она стала убежденным сторонником вакцинации.

Чтобы сопротивляться выпрямительному рефлексу, требуются смирение и внутренняя дисциплина. Даже когда вы понимаете рассудком, что, сказав человеку, что он не прав, можно только ухудшить ситуацию, желание поступить именно так может оказаться сильнее. Даже терапевтам, которые специально обучались не поддаваться этой склонности, приходится прилагать усилия, чтобы подавить ее. Дело тут в том, считают Арнольд и Вахрушева, что, когда нам приходится выслушивать заявления, резко противоречащие нашим представлениям о реальности, это выводит нас из эмоционального равновесия. Терапевты, как и все остальные, ощущают потребность дать отпор, даже когда это мешает оказывать помощь пациенту.

Это наблюдение созвучно с неожиданными данными, полученными в исследованиях эффективности индивидуальных терапевтов: те из них, кто больше сомневается в себе, добиваются лучших результатов. В работе, опубликованной в 2011 году на страницах British Journal of Clinical Psychology, было обнаружено, что независимые эксперты обычно признают более компетентными тех терапевтов, которые дают самим себе более негативную оценку. В развитие темы этой работы в Германии было проведено исследование, в котором сравнивали мнение терапевтов о прогрессе их пациентов с тем, что ощущают по этому поводу сами пациенты. Как обнаружили исследователи, чем ниже оценивают достигнутые успехи терапевты, тем лучше чувствуют себя пациенты. Хелен Ниссен-Ли, доцент кафедры клинической психологии

университета Осло, также изучавшая этот вопрос, выяснила, что терапевты, более склонные сомневаться в себе, добиваются лучших результатов, потому что лучше умеют слушать собеседника.

Когда мы сталкиваемся с человеком, который заблуждается, или с которым мы просто совершенно не согласны, мы стремимся излечить его от ложных убеждений. Но пытаясь добиться этого, мы лишь усугубляем его состояние. Полезнее создавать такие условия, в которых пациент сможет излечиться сам. Более того, вероятно, лучше рассматривать себя и собеседника не как врача и пациента, а как двух в равной степени невежественных и заблуждающихся людей, которым нужна помощь друг друга в поисках более верных ответов. Тогда нашему собеседнику будет легче встать на нашу точку зрения, а нам — узнать нечто новое от него. В ложных убеждениях часто бывает некоторая доля истины, и заметить ее легче, если отбросить стремление оказаться правым. Оставьте попытки контролировать мысли собеседника — и вы дадите бóльшую свободу и своему собственному разуму.

7

ПОМОГАЙТЕ ДРУГОМУ СОХРАНЯТЬ ЛИЦО

Спор становится злотворным, когда превращается в битву за превосходство. Умелый спорщик делает все возможное, чтобы у оппонента была высокая самооценка.

6 мая 1993 года 15 000 белых мужчин прошли маршем по южноафриканскому городу Почефструму близ Йоханнесбурга. Они были вооружены до зубов и одеты в коричневые рубашки со свастиками. Эти люди были членами конкурирующих фракций южноафриканских правых; их объединяла вера в генетическое превосходство белых африканеров. Целью африканеров, многие из которых были бывшими военными и участвовали в войне против Анголы, было объединение сил в борьбе против, как они считали, насильственного захвата власти в стране черными.

Всего за три года до этого правительство ЮАР, уступив интенсивному внутреннему и международному давлению, освободило Нельсона Манделу, который провел в заключении 27 лет. Была легализована и его партия, Африканский национальный конгресс (АНК). Апартеид — система, позволявшая белому меньшинству удерживать власть в ЮАР, не допуская к ней черное большинство, — был на исходе. Мандела, договорившийся с белым правительством о разделе власти,

планировал провести демократические выборы, право голоса на которых предоставлялось всем — черным и белым. Это неизбежно привело бы к приходу к власти АНК и избранию Манделы президентом. Страна белых африканеров должна была исчезнуть безвозвратно — сохранить ее можно было только вооруженной силой.

Апогеем марша в Почефструме стала пылкая речь Эжена Тербланша, лидера Движения сопротивления африканеров и поклонника Адольфа Гитлера. В кульминационный момент церемонии Тербланш нашел в толпе слушателей одного человека. Под бурные аплодисменты на сцену поднялся седовласый мужчина с военной выправкой — Констанд Фильюн.

Генерал Фильюн был заслуженным ветераном войны; он командовал вооруженными силами ЮАР в годы самых жестоких столкновений с черными активистами. Он безжалостно насаждал господство белых, организовывал убийства ведущих черных активистов и проводил жестокие карательные операции против черных поселений, угрожавших беспорядками. Теперь его призвали победить Манделу, которого, как считали белые националисты, давно следовало повесить. Фильюн был последней надеждой апартеида. Под громогласные радостные крики толпы он обещал собравшимся, что приведет их в землю обетованную — белое сепаратистское государство: «Кровавый конфликт, который потребует жертв, неизбежен, но мы с радостью принесем эти жертвы, потому что наше дело правое».

Вполне понятно, что события в Почефструме встревожили Манделу. Ему сообщили, что Фильюн собирает силы в количестве 100 000 человек, многие из которых были обученными бойцами. Мандела мог распорядиться арестовать Фильюна за измену или подстрекательство к насилию. Однако он рассчитал, что это превратит Фильюна в мученика — так же, как несколько десятилетий назад его собственный арест превратил в мученика его самого. Кроме того, Мандела не был уве-

рен, что южноафриканские военные поддержат его в борьбе с человеком, которого многие из них почитали.

Более того, задачей Манделы был не просто приход к власти. Его главной целью было превращение ЮАР в полноценную демократическую страну, в которой все расы, все политические течения ощущали бы себя частью политической системы. Поэтому он избрал другой путь, не столь очевидный и в некотором смысле не столь легкий. Он пригласил Фильюна на чай.

В сентябре 1993 года, предварительно связавшись с Фильюном по тайным каналам, Мандела встретился с ним. Фильюн явился в дом Манделы в пригороде Йоханнесбурга в сопровождении еще трех отставных генералов. Он постучал в дверь и ожидал, что ее откроет слуга. К его удивлению, на пороге их встретил сам Мандела. Широко улыбаясь, руководитель АНК пожал руки своим гостям и сказал, что рад их видеть. Затем Мандела провел их в дом и предложил Фильюну побеседовать наедине до начала официальной встречи.

Вдвоем они перешли в гостиную Манделы. Мандела спросил Фильюна, пьет ли он чай. Фильюн сказал, что пьет. Мандела налил ему чашку. Мандела спросил Фильюна, хочет ли он молока. Фильюн сказал, что хочет. Мандела добавил молока. Мандела спросил Фильюна, нужен ли ему сахар. Фильюн сказал, что нужен. Мандела насыпал сахару.

Тринадцать лет спустя Фильюн вспоминал каждую подробность этой встречи в разговоре с британским журналистом Джоном Карлином. Уже пожилой к тому времени Фильюн держался строго и сдержанно. Рассказывая о чаепитии, он позволил себе одно из редких выражений удивления. «Мне оставалось только размешать его!»

Предположим, вы встречаетесь с кем-нибудь в первый раз в жизни — на собеседовании с работодателем, к которому вы хотите устроиться, или с новым научным руководителем

в университете. Какое впечатление о себе вы хотите ему внушить, когда начнете говорить? Социолог Ирвинг Гофман называл такое желательное впечатление вашим «лицом» (face): это тот обращенный к публике образ, который человек хочет использовать в социальном взаимодействии.

Мы прилагаем усилия к созданию для каждой встречи подобающего ей «лица». «Лицо», которые вы хотите показать потенциальному начальнику, будет отличаться от «лица», которое вы хотите показать на свидании. Гофман называет эту деятельность «работой над лицом» (facework). В общении с людьми, которых мы хорошо знаем и которым доверяем, мы не так беспокоимся о своем «лице». Встречаясь с незнакомыми — особенно если эти люди обладают какой-либо властью над нами, — мы принимаемся за работу над «лицом». Когда мы выполняем эту работу и все равно не получаем желаемого «лица», нам становится неприятно. Если вы стараетесь казаться человеком авторитетным, а к вам относятся без достаточного уважения, вы чувствуете неловкость и даже унижение.

Умелые спорщики думают не только о своем «лице»; они очень хорошо считывают «лицо» *собеседника*. Один из самых действенных социальных навыков — это умение помогать другому сохранять лицо, то есть подтверждать тот публичный образ, который стремится показывать собеседник. Чтобы понять, насколько это важно, не требуется особого альтруизма. Когда участник любого разговора чувствует, что «лицо», которого он добивается, принимают и поддерживают, с ним гораздо легче иметь дело, и он с большей охотой выслушивает то, что ему говорят.

Нельсон Мандела мастерски умел работать над «лицом», особенно в том, что касается искусства проявлять уважение к собеседнику. Его скрупулезная, демонстративная любезность по отношению к Фильюну была ключевым ходом. Он

понимал, что им с отставным генералом предстоят непростые переговоры; человек менее искушенный перешел бы к ним сразу же. Но Мандела знал, что сначала нужно сделать кое-какую предварительную работу.

На Олимпийских играх 1972 года, проходивших в Западной Германии, группа палестинских террористов захватила 11 израильских спортсменов. Террористы выдвинули требования, власти отказались удовлетворить их. Мюнхенская полиция применила огнестрельное оружие. Погибли 22 человека, в том числе все заложники. В результате этих событий, названных «мюнхенской бойней», правоохранительные органы по всему миру поняли, что у них имеется чрезвычайно серьезная проблема. У сотрудников, проводящих при захвате заложников переговоры, направленные на предотвращение или минимизацию насилия, не было никакого протокола, которому они могли бы следовать. Полицейские управления осознали, что им необходимо учиться навыкам проведения переговоров. Сейчас профессиональные переговорщики или сотрудники правоохранительных органов, прошедшие специальную подготовку, используются в самых разных ситуациях. Лучшие из них глубоко разбираются не только в тактике, но и в тонком искусстве демонстрации уважения.

В кризисных ситуациях «практического» типа взаимодействие сторон обычно бывает сравнительно рациональным. Те, кто захватывает заложников, выдвигают ясные требования, после чего начинается торг. В «кризисах самовыражения» захватившие заложников хотят *высказаться* — что-то сказать своим близким или всему миру. Обычно это бывают люди, совершившие импульсивный поступок: отец, похитивший собственную дочь после лишения родительских прав, человек, связавший свою подругу и угрожающий ее убить. Чаще всего переговорщикам приходится иметь дело с чело-

веком, взявшим в заложники самого себя — забравшимся на крышу высокого здания и угрожающим броситься вниз. Те, кто захватывает заложников в сценарии «самовыражения», обычно находятся в нестабильном эмоциональном состоянии — это люди рассерженные, доведенные до отчаяния, неуверенные в себе и способные на непредсказуемые действия.

Переговорщиков учат утешать и успокаивать людей, удерживающих заложников, прежде чем переходить к сути переговоров. Уильям Донохью, профессор коммуникации Мичиганского университета, в течение нескольких десятилетий изучал конфликтные переговоры — некоторые из которых были успешными, а некоторые нет — с участием террористов, сомалийских пиратов и людей, собиравшихся покончить с собой. Он рассказал мне о ключевом элементе лица: насколько сильным чувствует себя человек. Те, кто захватывает заложников для самовыражения, хотят получить некое признание собственной значимости — подтверждение своего статуса.

Донохью и его соавтор Пол Тейлор из Ланкастерского университета в Великобритании назвали сторону переговоров любого типа, менее уверенную в своем относительном статусе, «отстающей» (one-down). Отстающей стороне более свойственно агрессивное и состязательное поведение, даже когда это мешает найти общий язык или прийти к решению проблемы. В 1974 году Испания и Соединенные Штаты начали переговоры о статусе некоторых американских военных баз на испанской территории. Политолог Дэниел Друкман проанализировал моменты, когда американские и испанские переговорщики использовали «жесткую» и «мягкую» тактику. Он обнаружил, что испанская делегация прибегала к угрозам и обвинениям в три раза чаще, чем американская. Испанцы были отстающей стороной и агрессивно отстаивали свою независимость.

Когда человек, захвативший заложников, чувствует, что его подавляют, он легче переходит к насильственным действиям. «В этот момент слова перестают работать, — сказал мне Донохью. — По сути дела, захватчик говорит: “Раз вы не проявили ко мне уважения, мне придется завоевать его физическим принуждением”». Люди готовы на многое, даже в ущерб себе самим, лишь бы не допустить, чтобы создавалось впечатление, что они позволяют помыкать собой. Отстающая сторона часто играет нечестно, нападая на противника с неожиданных сторон, от которых трудно обеспечить защиту. Они не ищут решений, которые могли бы устроить всех, а видят в любых переговорах игру с нулевой суммой, один из участников которой непременно должен победить, а другой — проиграть. Они не разбираются в сути конфликта, а нападают на личность оппонента, чтобы подтвердить свой статус.

Напротив, есть те, кто вступает в переговоры, рассчитывая на успех, потому что занимают — или считают, что занимают, — более сильную позицию. Поэтому они могут позволить себе более свободный, широкий подход, сосредоточивая свое внимание на сути разногласий и пытаясь найти решение, выгодное обеим сторонам. Они также могут в большей степени рисковать своим «лицом», делать ходы, которые в другой ситуации могли бы показаться слабыми, предлагать более дружелюбный, более мирный диалог. Поскольку они не боятся потерять лицо, они способны пойти навстречу оппоненту.

Именно поэтому демонстрация уважения так важна. Участник переговоров заинтересован в том, чтобы его собеседник был как можно увереннее в себе. Умелый переговорщик всегда старается сформировать такого оппонента, какой ему нужен. Он знает, что, когда у него есть преимущество, ему полезно сократить разрыв. Подавая Фильюну чай, Ман-

дела расположил его к себе, но не только: это был способ принизить себя, чтобы дать Фильюну почувствовать, что он не отстающий.

Донохью проанализировал протоколы двадцати проводившихся с участием посредников встреч между мужьями и женами из Калифорнии, которые оспаривали друг у друга права опеки и права на посещение детей. Он обнаружил, что мужья применяли гораздо более агрессивную тактику, а жены сосредоточивались на фактической стороне дела. Мужья чаще заговаривали о проблемах в отношениях, жаловались на то, что их права не учитываются, ставили под сомнение искренность супруги. Эти приемы обычно накаляли эмоциональную атмосферу разговора, ужесточали позиции обеих сторон и превращали спор в борьбу за превосходство, что затрудняло продвижение к достижению соглашения или делало его невозможным. Почему мужья вели себя таким образом? Потому что они чувствовали себя отстающими: суды чаще оставляют право опеки женам.

Если эти результаты кажутся прямо противоречащими стереотипному представлению о супружеском споре, в котором женщины ведут себя эмоциональнее мужчин, это различие поучительно. Как установил Алан Силларс, в таком стереотипе есть доля истины: часто бывает так, что женщины лучше чувствуют отношения, проявляющиеся в супружеском разговоре, а мужчины обращают больше внимания на его содержание. Но, как вы помните, это зависит от наличия мотивации: мужчины вполне могут воспринимать эмоции, когда захотят. Поэтому вопрос о том, кто ведет себя более эмоционально, зависит не столько от пола, сколько от того, кто из партнеров проигрывает в состязании за превосходство.

В любом разговоре, в котором присутствует властное неравенство, превосходящая сторона обращает больше внимания на смысловую составляющую — на суть обсуждаемого

вопроса, — а сторона отстающая сосредоточивается на отношениях. Вот несколько примеров.

Следователь говорит: «Расскажите нам, что вы знаете, а не то у вас будут большие неприятности». Подозреваемый думает: «Вы пытаетесь мной командовать».

Родитель говорит: «Почему ты вернулась так поздно?» Дочь подросткового возраста думает: «Ты обращаешься со мной как с ребенком».

Врач говорит: «Мы не нашли у вас никаких болезней». Пациент думает: «Вам на меня наплевать».

Сотрудник отдела по работе с клиентами говорит: «Мы не смогли доставить вам посылку, потому что…» Клиент думает: «Неужели нельзя искренне извиниться?»

Политик говорит: «Рост экономики никогда еще не был таким уверенным». Избиратель думает: «Не надо говорить со мной как с идиотом». (На самом деле одна из ошибок, которые политики допускают при оценке своего электората, — это недооценка того, насколько избиратели ощущают себя отстающими по сравнению с ними. Политики настолько увлекаются содержанием дебатов, что не уделяют достаточного внимания тем отношениям, которые скрываются за ними.)

Когда спор становится неуправляемым и непродуктивным, это часто связано с тем, что один из участников разговора чувствует, что не добивается должного уважения. Это помогает понять повсеместное распространение раздражения в социальных сетях: тамошнее общение иногда кажется статусным состязанием, в котором главной ценностью становится внимание. Теоретически на платформах Twitter, Facebook или Instagram[1] кто угодно может набирать лайки, ретвиты или новых подписчиков. Но на практике тем, кто уже не является

---

[1] Социальные сети Facebook и Instagram запрещены в РФ. — *Примеч. ред.*

знаменитостью, бывает очень трудно приобретать поклонников, хотя из этого правила и существуют редкие исключения. Пользователи, привлеченные перспективой приобретения высокого статуса, сердятся, когда такого статуса не получают. В 2016 году исследователи из Университета Южной Калифорнии попытались создать количественное описание этого явления. Взяв в качестве предмета исследования Twitter, они выделили группу из приблизительно 6000 случайно отобранных пользователей и следили за их деятельностью в течение месяца. Как они установили, самым успешным 20 процентам пользователей Twitter «принадлежат» 96 процентов всех подписчиков, 93 процента ретвитов и 93 процента упоминаний. Они обнаружили эффект, описываемый формулой «богатые становятся еще богаче, а бедные — еще беднее». Пользователи, у которых уже много подписчиков, легче приобретают новых; пользователи, «бедные» вниманием, легче теряют их.

Кажется, что социальные сети дают всем равные возможности быть услышанными. На самом деле они устроены так, что небольшое меньшинство получает огромное количество внимания, а большинство — совсем не много. Система работает пристрастно.

До сих пор мы говорили лишь об одном аспекте работы над «лицом» — статусе. Однако есть и другая, близкородственная, но отдельная составляющая «лица» человека; она касается не столько того, хорошо или плохо он себя чувствует, сколько того, кем он себя чувствует.

Подав Констанду Фильюну тщательно приготовленную чашку чая, Мандела сменил подход. Он заметил Фильюну, что, если их сторонам придется вступить в столкновение, у сил Фильюна нет никаких шансов победить силы правительства, но они могут причинить большой ущерб. С обеих сторон будет много человеческих потерь, но бесспорным победителем

не выйдет никто. В интересах обеих сторон прийти к соглашению. Фильюн ничего на это не возразил.

Затем Мандела преподнес Фильюну второй сюрприз. Он заговорил о том уважении, которое он питает к африканерам — тем самым людям, которые клеймили его террористом и изменником, десятилетиями держали его в заключении, разрушили его семью и угнетали его черных соплеменников. Африканеры, сказал Мандела, причинили ему и его народу огромный вред, но он все же верит в их человечность. Мандела сказал, что, если заболеет ребенок черного работника с фермы африканера, тот отвезет его в больницу на своей машине, будет звонить, чтобы справиться о его состоянии, и возить его родителей повидаться с ним.

Мы не можем знать точно, верил ли Мандела в то, что он говорил об африканерах, но Фильюн явно не сомневался в его искренности. Прямота, с которой Мандела говорил о вреде, причиненном ему африканерами, помогла убедить Фильюна в честности его слов. Его убедило и еще одно обстоятельство: и тогда, и на всех последующих встречах между ними Мандела говорил с ним не по-английски, а на африкаанс.

Люди, привыкшие быть слабой стороной во властных отношениях, часто приобретают способность очень хорошо чувствовать других. Они оценивают связанный с отношениями аспект разговора, чтобы использовать свое понимание психологического состояния оппонента для влияния на него. Если Мандела блестяще владел этим искусством, это отчасти связано с тем, что ему в течение столь долгого времени приходилось придумывать, как добиться своего, находясь в бессильном положении. В тюрьме он обращал охранников в своих союзников и в некоторых случаях даже в близких друзей, чтобы сделать свое положение в заключении чуть более свободным. Один из способов, которые он использовал для этой цели, состоял в том, что он давал им понять, что уважает их именно *как африканеров*.

Одной из первых задач, которые Мандела поставил себе в тюрьме, было выучить язык своих тюремщиков. Некоторым из его товарищей по политическому заключению не нравилось, что Мандела этим занимается. Им казалось, что таким образом он идет на уступки врагу, но для Манделы, который думал о далеком будущем, это был способ привлечения угнетателей на свою сторону. Он изучал также историю африканеров, в том числе подвиги героев их войн. Он читал романы и стихи на африкаанс. Ничто из этого не было уловкой. Мандела искренне считал, что африканеры — южноафриканцы; что они принадлежат к той же стране, что и он. Кроме того, он верил, что в один прекрасный день сможет убедить их согласиться с ним.

По меньшей мере уже с первых лет заключения Мандела решил, что свобода черных южноафриканцев не может быть завоевана насилием: они могут прийти к демократии только путем переговоров. Это означало, что им придется говорить с белыми правителями ЮАР и, как осознал Мандела, чтобы разговоры с ними были успешными, необходимо научить их не бояться и не ненавидеть его. Он должен был создать себе таких оппонентов, какие были ему нужны. А для этого нужно было уверить их, что их личностной сущности ничто не угрожает.

В течение нескольких месяцев после первой встречи Мандела старался убедить Фильюна и его союзников сложить оружие и принять участие в демократическом процессе. Один из его жестов особенно помог убедить Фильюна отказаться от борьбы. Государственным гимном ЮАР была боевая песня африканеров. Теперь, в период ликвидации апартеида, большинство лидеров АНК хотели заменить ее на свой собственный освободительный гимн. Мандела не согласился. Попрание символа гордости африканеров, сказал он, было бы серьезной ошибкой.

Мандела предложил решение неизящное, но конструктивное: исполнять на официальных церемониях оба гимна, один после другого. Было ли это существенной политической уступкой? Нет, это был жест — но жест сильный. Этим Мандела смог еще надежнее убедить Фильюна, что тому не придется отказываться от своей сущности.

Элиза Собо, профессор антропологии Университета Сан-Диего, брала интервью у родителей, отказывающихся от прививок. Почему эти люди, зачастую умные и высокообразованные, не слушают общепризнанных медицинских рекомендаций, основанных на надежно установленных научных данных? Собо пришла к выводу, что для этих людей отказ от прививок — не просто проявление веры, а акт самоидентификации, то есть в большей степени вопрос выбора принадлежности к группе, чем выбора отказа от лечения, как «набить татуировку своей банды, надеть обручальное кольцо, просмотреть запоем популярный телесериал». Этот отказ «в большей степени касается того, кто мы есть и с кем мы себя ассоциируем, чем того, кем мы не являемся и кому противостоим». Собо отмечает, что то же справедливо и в отношении тех, кто решает *делать* прививки: наше желание ассоциироваться с общепринятыми взглядами на медицину — тоже один из способов показать, кто мы есть. Поэтому споры по этому вопросу быстро превращаются в личностные столкновения.

Уильям Донохью, занимавшийся этим вопросом на протяжении нескольких десятилетий, сказал мне, что участников деструктивного конфликта обычно втягивает в него борьба за определение собственной сущности. «Я наблюдал это в ситуациях с захватом заложников, в политике, в супружеских ссорах. *Ты* ничего не знаешь, у *тебя* проблемы, *ты* бездушный. Одному кажется, что другой нападает на его сущность,

поэтому он защищается или отвечает ударом на удар. Происходит эскалация».

Как мы уже видели, то обстоятельство, что наши мнения тесно связаны с нашим самоощущением, — не обязательно негативный фактор. Однако его необходимо учитывать, когда мы пытаемся добиться того, чтобы некто сделал что-то такое, чего он не хочет делать, будь то бросить курить, изменить методы работы или проголосовать за определенного кандидата. Наша задача — отделить мнение, о котором мы спорим, от самоидентификации собеседника; сделать так, чтобы исход спора стал не столь важен для самоощущения. Умелый спорщик находит, как помочь оппоненту понять, что он может сказать или сделать нечто иное и тем не менее остаться самим собой.

Один из способов добиться этого — спрятать спор от публики. В 1994 году, после вооруженного нападения на женскую консультацию в Бостоне, благотворительница Лора Чейзин связалась с шестью активистками, три из которых выступали за запрет абортов, а три — за их разрешение, и предложила им принять участие в секретных встречах и попытаться прийти хотя бы к какому-нибудь взаимопониманию. Хотя это было трудно и даже мучительно для них, шесть женщин втайне встречались в течение нескольких лет. Сначала они еще более укреплялись в своих мнениях, и ни одна из них нисколько не меняла свою точку зрения по фундаментальным вопросам. Но со временем, по мере того как они лучше узнавали друг друга, они обнаружили, что могут думать, общаться и договариваться более свободно, менее ограниченно. Отметим, кстати, что при первой встрече с Фильюном Мандела отвел его в сторону. Чем меньше человек чувствует необходимость сохранять лицо перед своими союзниками, тем на большую гибкость он ощущает себя способным.

Тот же принцип применим и к конфликтам на рабочем месте. Находясь на виду у коллег, люди более склонны сосредоточиваться на том, какими они хотят казаться, а не на поисках правильного решения проблемы. Если мне важно казаться компетентным, я могу реагировать на любые сомнения в качестве моей работы с раздражением. Если я хочу выглядеть любезным и готовым к сотрудничеству, я могу воздерживаться от высказывания моих искренних возражений против каких-либо предложений в таких выражениях, которые привлекли бы внимание других. Именно поэтому, когда возникает трудный разговор по рабочим вопросам, его участники часто предлагают «обсудить это с глазу на глаз». Хотя это выражение просто означает личный разговор, оно приобрело дополнительный оттенок и стало подразумевать «давайте перенесем этот потенциально тяжелый разговор в такое место, где мы меньше рискуем своим “лицом”».

Перенос спора в режим «с глазу на глаз» может помочь, но это средство следует рассматривать лишь во вторую очередь. Его применение означает, что проблема будет рассмотрена меньшим количеством умов, и будет потеряно преимущество открытого несогласия. Лучший способ уменьшить опасность для самоощущения — создать в рабочем коллективе культуру, в которой *люди не чувствуют острой необходимости в защите собственного «лица»*; культуру, в которой явно поощряется выражение разных мнений, ошибки считаются нормальным явлением, все понимают правила поведения и каждый может быть уверен, что все остальные заботятся о достижении общей цели. В таком случае можно спорить действительно откровенно.

Тем не менее в большинстве случаев спор подразумевает некоторый риск потери лица. Хотя один из способов уменьшить опасность для самоощущения — скрыться с глаз публики, есть и другой — помочь сохранить лицо, подтвердить

идеальное самоощущение оппонента. Именно так поступил с Фильюном Мандела. Когда вы показываете мне, что верите тому, кто я есть и кем я хочу казаться, мне становится легче пересмотреть свою позицию. Личная любезность может вывести спор из области личных отношений.

Иногда бывает достаточно польстить оппоненту в тот момент, когда он чувствует себя наиболее уязвимым. Джонатан Вендер, бывший полицейский, ставший одним из основателей компании Polis, написал книгу о полицейской работе, в которой он отмечает, что арест потенциально унижает подозреваемого. Вендер утверждает, что полицейские, производящие арест, должны сделать все возможное, чтобы тот, кого они арестовывают, не терял самоуважения. Он приводит пример ареста человека, которого он называет Кальвином, по подозрению в нападении с применением насилия:

> Мы с другим полицейским схватили Кальвина (я за одну руку, второй офицер — за другую) и сказали ему, что он арестован. Он начал сопротивляться и явно был готов начать драку. Учитывая его крупное телосложение и известную склонность к насилию, нам не хотелось драться с Кальвином. Драка неизбежно закончилась бы травмами — и у него, и у полицейских. Я… сказал Кальвину: «Слушай, ты такой здоровый, что мы просто не можем с тобой драться».

Вендер пишет: «Полицейские могут предотвратить потенциальное столкновение… поддержав достоинство субъекта, особенно на людях». Как мы уже видели, полицейскому выгодно, чтобы тот, кого он арестовывает, сохранял самоуважение — или хотя бы терял его в меньшей степени. Точно так же Манделе было выгодно подкрепить чувство собственного достоинства у Фильюна. Это совершенно очевидно — или по меньшей мере должно быть очевидно. Удивительно, насколь-

ко часто люди допускают промах, который можно назвать ошибкой победителя: добившись превосходящего положения, они упорно подчеркивают свое преимущество, и это ранит их оппонента. Возможно, это приносит им некоторое мимолетное удовлетворение, но при этом они создают себе противника, который им не нужен.

Раненые опасны. В Мемфисе я наблюдал, как инструктор компании Polis Майк О'Нил рассказывал на курсах, что, когда он был полицейским, он видел, как другие полицейские били подозреваемых, на которых уже были надеты наручники, иногда на глазах их друзей или родных. Это не только противозаконно, сказал он, но и глупо: унижение арестованного «может приводить к гибели ваших коллег». В зале послышались приглушенные выражения мрачного согласия. Подозреваемые, испытавшие унижение, не забывают о нем, и некоторые из них, даже многие годы спустя, мстят за него полицейским — любым полицейским — самым жестоким образом. Унижение бьет по унижающим и всем тем, кто связан с ними. Политологи Уильям Зартман и Иоганнес Аурик изучили 10 дипломатических кризисов в международных отношениях и описали, как более сильные страны оказывают давление на более слабые, а те уступают в краткосрочной перспективе, но впоследствии ищут способы отомстить.

Представьте себе, что было бы, если бы Мандела начал разговор с Фильюном так же, как многие спорят сейчас на публике. Прежде всего он атаковал бы его самоощущение: он назвал бы Фильюна белым шовинистом с кровавыми руками, причем сделал бы это как можно более публично. Затем он агрессивно объяснил бы отставному генералу, почему тот должен разоружиться и согласиться на условия Манделы, так как для него это был единственный этически оправданный и практически осуществимый выход. Мандела имел полное право поступить таким образом; все эти утверждения были

бы совершенно справедливыми. Но как, по вашему мнению, отреагировал бы на это Фильюн?

Американский политик Александрия Окасио-Кортес однажды объяснила, как следует разговаривать с теми, с кем у вас есть непримиримые разногласия. Чтобы понять, насколько хорош ее совет, не обязательно разделять ее политические взгляды.

> У меня есть один наставник. И один из лучших советов, которые он мне дал, — это «всегда оставлять человеку путь к отступлению», то есть давать ему достаточно свободы, выражать достаточно сочувствия, вести разговор так, чтобы у него была возможность изменить свою точку зрения, не теряя достоинства. Научиться этому очень важно, потому что, когда вы просто говорите: «Ах, вы сказали то-то и то-то! Да вы расист!» — то вы вынуждаете собеседника сказать: «Нет, я не расист». И так далее. У него нет пути к отступлению. Ему остается только идти в лобовую атаку на мнение другого.

Когда с кем-нибудь споришь, нужно одновременно думать о том, как дать оппоненту возможность отказаться от своего мнения и не потерять достоинства — сохранить или даже улучшить свое лицо. Часто бывает так, что этого трудно добиться во время самого спора, когда мнения и «лицо» оказываются связаны еще теснее, чем до или после (писательница Рейчел Каск называет спор «проявлением самоопределения»). Однако, если мы показываем, что прислушиваемся к точке зрения собеседника и уважаем ее, шансы на то, что когда-нибудь впоследствии он перейдет на нашу сторону, возрастают — как это случилось с новообращенными сторонниками прививок, слова которых мы приводили выше. Когда же это случится, не следует упрекать его в том, что он не соглашался с нами с самого начала. В острых спорах

такое бывает на удивление часто; такие упреки вряд ли делают согласие с чужим мнением более привлекательной перспективой. Вместо этого следует помнить, что он смог сделать нечто такое, чего не смогли мы: изменить свою точку зрения.

Через полгода после первого чаепития с Манделой Фильюн принял решение, которое он называл самым трудным в своей жизни: он приказал своим последователям сложить оружие. Вскоре после этого он объявил, что не только не будет мешать проведению предстоящих демократических выборов, но и примет в них участие. Не получив взамен абсолютно никаких политических уступок, Фильюн благословил тот самый политический процесс, с которым всего десятью месяцами раньше он поклялся бороться не на жизнь, а на смерть. Мандела превратил самого грозного из своих врагов в оппонента, с которым он мог мирно спорить.

Нельзя не восхищаться тем хитроумием и тем искусством, с которыми Мандела обращался с опасным врагом, которого ему нужно было привлечь на свою сторону (причем то же хитроумие позволило ему понять, что этого врага нужно привлечь на свою сторону). Но следует признать и заслугу его противника. Фильюн изменил свое мировоззрение радикальным и болезненным образом. Он отказался от своей исходной точки зрения и согласился, что черные южноафриканцы могут быть равноправными гражданами, а Мандела — руководителем страны. Затем он должен был убедить в этом своих сторонников, подвергаясь огромному риску «потери лица». Мандела помог Фильюну понять, что тому нет необходимости отказываться от своей личностной сущности. Он может принадлежать к народу объединенной страны и в то же время оставаться собой — африканером, ветераном, гражданином Южной Африки — и гордиться этим.

В мае 1994 года состоялась инаугурация Нельсона Манделы на пост президента. В стране начал работу новый парламент, отражавший расовое разнообразие ЮАР: две трети новых депутатов были черными. Фильюн также стал депутатом парламента, когда его партия получила на выборах девять мандатов. Джон Карлин, присутствовавший на открытии парламента, видел, как Мандела входил в пестрый зал, который до этого заполняли белые мужчины в серых костюмах. При этом Карлин заметил нечто необычное: Фильюн не отрываясь смотрел на Манделу как завороженный.

Двенадцать лет спустя Карлин сказал Фильюну, что в тот день увидел на его лице выражение глубокого почтения и даже глубокой приязни. Фильюн, не любивший сантименты, сдержанно ответил: «Да, так и было». Затем он вспомнил кое-что еще. «Мандела вошел, увидел меня и подошел ко мне через весь зал, хотя по парламентскому протоколу он не должен был этого делать. Он пожал мне руку, на лице у него была широкая улыбка, и он сказал, как рад меня там видеть». С галереи раздался голос: «Обнимите его, генерал!» — «И вы его обняли?» — спросил Карлин. «Я человек военный, а он был моим президентом, — сказал Фильюн. — Я пожал ему руку и встал по стойке “смирно”».

8

ОСОЗНАВАЙТЕ СВОЮ СТРАННОСТЬ

Многие разногласия — это столкновения культур, которые кажутся друг другу странными. Не следует предполагать, что ваша культура — общепринятая норма.

Шнайдер. С самого детства я, как и вы, смотрел на звезды и размышлял, почему все так — куда мы идем, как мы тут оказались, зачем все это огромное пространство.

ФБР. Ага.

Шнайдер. Почему наша Земля — кладбище, здесь все умирают, растения, люди, животные, шесть тысяч лет горя и человеческой истории. Нам достается чуть-чуть удовольствия, но нам всегда мало, мы никогда не бываем удовлетворены, и у тебя отбирают родственников, друзей, несчастные случаи. Боже, что это такое?

ФБР. Ага.

Шнайдер. Боже, кто ты такой? Но я никогда не утверждал всерьез, что познал Бога. Я пытался соблюдать все христианские правила большую часть моей жизни, и, если честно, я хочу сказать, я так и не познал Бога, но всегда хотел познать Бога.

ФБР. Угу.

Шнайдер. Я действительно понимаю, что в книге есть нечто очень логичное и ясное, и еще этот человек привлек очень

глубокие науки, физику, астрономию, а в последнее время немногим удавалось об этом услышать…

ФБР. Знаете, мне только что передали записку, что Дэвид дал интервью по радио, и теперь оно закончилось. Как там его раны, как он себя чувствует?

Утром в воскресенье 28 февраля 1993 года около 80 вооруженных сотрудников правоохранительных органов ворвались на территорию крупного ранчо «Маунт-Кармел»[1] возле города Уэйко, штат Техас. В штурме участвовали сотрудники Бюро по контролю за оборотом алкоголя, табака, огнестрельного оружия и взрывчатых веществ (АТО), которое расследует преступления, связанные с нелегальным оборотом оружия. У них был ордер на арест Вернона Уэйна Хоуэлла, также известного под именем Дэвид Кореш, руководителя жившей в «Маунт-Кармеле» религиозной общины «Ветвь Давидова». Агенты АТО имели основания полагать, что община скопила большие запасы незарегистрированного огнестрельного оружия.

Сотрудникам АТО сообщили, что Кореш никогда не покидает территории ранчо. Поэтому они решили, что единственная возможность его арестовать — неожиданное вторжение. Но давидиане узнали о планируемой атаке и подготовились к обороне. Произошла ожесточенная перестрелка, в которой были убиты шесть обитателей «Маунт-Кармела» и четыре агента АТО. Кореш был ранен, но остался в живых. Местный шериф Ларри Линч договорился о прекращении огня.

На следующий день ФБР взяло командование на себя и потребовало, чтобы давидиане мирно сдались и предстали перед судом. Давидиане отказались. Началась осада. ФБР собрало, возможно, самую крупную военную группировку,

[1] Mount Carmel — от названия горы Кармел в Израиле, в пещерах которой, по библейскому преданию, жил пророк Илия.

когда-либо использовавшуюся на территории США против гражданских лиц. На территории ранчо заняли позиции 10 бронированных боевых машин «Брэдли». Помимо военнослужащих армии США и сотрудников местных правоохранительных органов, в «Маунт-Кармеле» собрались в общей сложности 899 государственных служащих.

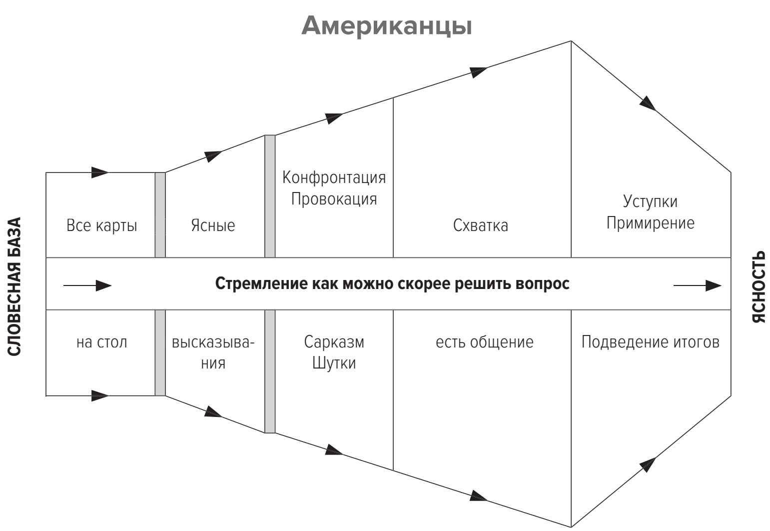
Тем временем тактическая группа ФБР постаралась сделать условия жизни осажденных как можно более гнетущими. Они перерезали телефонные линии и электроснабжение здания. По ночам они освещали территорию ранчо яркими прожекторами и транслировали через мощные громкоговорители музыку.

Со всей страны были собраны лучшие переговорщики ФБР, обученные работе в ситуациях именно такого типа — при осаде укрепленных объектов. Они расположились в находившемся неподалеку самолетном ангаре и получили в свое распоряжение единственную оставшуюся телефонную линию, позволявшую связаться с «Маунт-Кармелом». В результате их разговоры с руководителями «Ветви Давидовой» продолжались 51 день. Расшифровка этих разговоров, впоследствии полностью опубликованная, — это уникальная запись мучительно трудных переговоров. Читая ее, становишься свидетелем долгих разговоров, между сторонами которых не происходит почти никакой коммуникации. Выше приведен разговор между Стивом Шнайдером, ближайшим другом и союзником Дэвида Кореша, и неназванным переговорщиком из ФБР. Пока Шнайдер рассуждает о смысле жизни, переговорщик, по-видимому, слушает его безо всякого интереса и вступает в разговор, только когда у него появляется повод вернуться к тому, что он считает целью беседы.

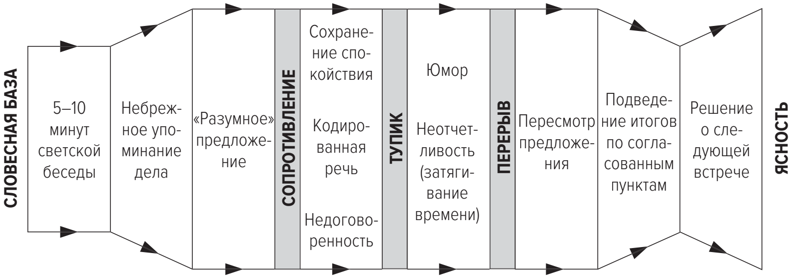
Переговорщики из ФБР по большей части действовали профессионально и дотошно, следуя стандартным процедурам: они старались проявлять уважение к давидианам, предлагать им разумные выходы, устанавливать отношения

с ними. Они даже следовали советам психологов по обращению с разными типами личностей. Короче говоря, они все делали по правилам. Однако оказалось, что в этих правилах не было одного из самых важных разделов.

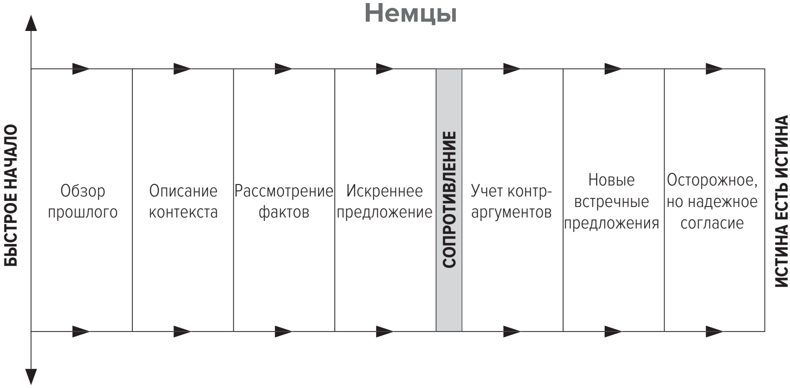
Лингвист Ричард Льюис был одним из первых ученых, осознавших важность культурных различий в переговорах. Когда люди из разных стран встречаются, чтобы обсудить деловой договор или политическое соглашение, использование общего языка не гарантирует, что обе стороны поймут друг друга. Межкультурные переговоры могут вырождаться в недоразумения и личную неприязнь не только потому, что стороны не соглашаются по сути вопроса, но и потому, что они по-разному видят тот разговор, в котором участвуют. Льюис заметил, что, прежде чем начинать переговоры с итальянцем, нужно узнать, что в представлении итальянца *представляют собой* переговоры. Он составил схематические изображения переговоров в разных странах. Вот некоторые из них:



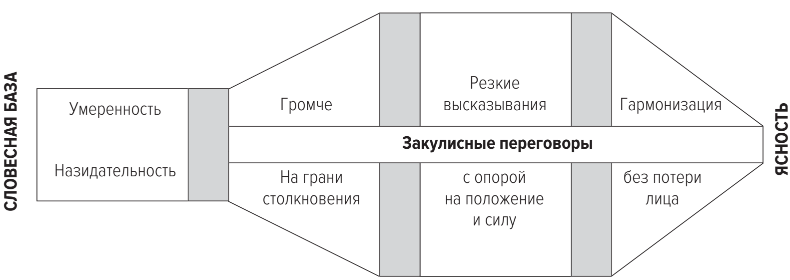
Англичане



Немцы



Китайцы



Модели Льюиса основаны не на численных данных эмпирических исследований; они представляют собой смесь его собственных наблюдений и знаний в области применения языка. Но важна его основная идея: если вы не постараетесь понять культурный уровень и мировоззрение собеседника, вы можете неправильно понять то, что он говорит, и неправильно истолковать его мотивы. Если американка не поймет, почему немец, с которым она разговаривает, не хочет тратить время на светские беседы, она посчитает его невоспитанным и грубым — почти таким же неприятным, как тот невыносимо уклончивый и болтливый англичанин. Китайцы воспринимают стремление американцев как можно скорее покончить с делами как проявление агрессии. Англичане недооценивают любовь немцев к соблюдению процедур и считают, что те просто мотают им нервы. Все подряд недооценивают, насколько французы обожают спорить.

Культура влияет на поведение людей и на их слова, и поэтому попытки провести жесткий разговор с человеком, не зная его происхождения — не только личного, но и культурного, — обречены на провал. Агенты ФБР, отправленные в Уэйко, имели опыт переговоров с американцами, но не с немцами или китайцами; им и в голову не могло прийти, что потребуется время, чтобы понять культурный уровень и мировоззрение своих же соотечественников. Но культура зависит не только от страны.

Осада в Уэйко моментально превратилась в кризис общенационального масштаба и всемирную сенсацию. СМИ всего мира упивались неотразимой историей о сопротивлении фанатиков религиозного культа с харизматическим вождем всей мощи Американского государства. Ходило множество самых шокирующих слухов. Говорили, что у Дэвида Кореша больше сотни жен, которые повинуются любому его слову,

что он манипулирует сознанием своих последователей. Для внешнего мира Кореш был несомненным шарлатаном, которому каким-то образом удалось загипнотизировать группу наивных людей и заставить их удовлетворять его жажду власти, секса и славы. Личные мнения переговорщиков из ФБР совпадали с точкой зрения общественности. Один из них писал впоследствии, что Кореш был «ближе, чем кто-либо, о ком мне приходилось слышать, к воплощению чистого зла — лживый, расчетливый, эгоцентричный, обворожительный, законченный садист».

Цель ФБР была ясна: вывести с ранчо всех, кто там находится, и избежать дальнейшего насилия. Что же касается последователей «Ветви Давидовой»… честно говоря, никто не был в точности уверен, чего именно они хотят. Некоторые предполагали, что они готовятся к концу света и планируют напасть на ближайший город и убить там всех, кого найдут, или собираются взорвать себя.

Сначала казалось, что возможно быстрое разрешение ситуации. Руководители давидиан согласились выпустить из «Маунт-Кармела» 19 маленьких детей. Но после этого первого успеха переговоры зашли в мучительный тупик. В здании оставались 98 человек, 23 из них были детьми (в том числе собственные дети Кореша). Одним из камней преткновения было то обстоятельство, что ФБР классифицировало ситуацию как захват заложников, а Кореш и другие давидиане утверждали, что все оставшиеся на ранчо находятся там по доброй воле.

ФБР. Я хочу сказать, если бы вы могли договориться со своими людьми, чтобы они вышли оттуда, и вы могли бы…

Кореш. Я не собираюсь им приказывать. Я никогда этого не делал и никогда не буду. Я показываю им в книге, чему учит Бог. А после этого они решают сами.

В какой-то момент ФБР попросило давидиан записать видео с людьми, находящимися в здании, чтобы можно было убедиться, что с ними все в порядке. Давидиане охотно выполнили эту просьбу. На видеозаписи были женщины, объяснявшие — по-видимому, искренне, — что они живут в «Маунт-Кармеле», потому что им там нравится. В кадре появился и сам Кореш, спрашивавший, почему агенты АТО не могли просто арестовать его «где-нибудь на обочине», вместо того чтобы держать на прицеле женщин и детей «Маунт-Кармела». ФБР не показало эту видеозапись общественности.

Агенты ФБР по-прежнему считали, что имеют дело с недалекими жертвами обмана, которыми управляет психопат. Сами же давидиане считали себя умными, духовными людьми, добровольно решившими жить в общине, не соответствующей нормам общества. Взгляды сторон на переговоры, которые шли между ними, также были радикально различными. Переговорщики из ФБР подходили к ним с прагматических позиций. Они стремились очистить разговор от эмоций, чтобы заняться торговлей: «Ты даешь мне это. Я даю тебе то». Давидиане не желали торговаться. Как Шнайдер в разговоре, процитированном в начале, они хотели обсуждать происходящее в контексте Бога, Писания и смысла бытия. Но каждый раз, когда Кореш и другие давидиане предлагали религиозную интерпретацию событий, от них отмахивались или просто не обращали на них внимания. Сотрудники ФБР упорно пытались вернуть разговор к тому, что они считали реальностью; для давидиан Бог *и был* реальностью.

Вначале ФБР и Кореш договорились, что давидиане покинут ранчо, если по национальному радио передадут сообщение, записанное Корешем. Передача состоялась, но соглашение было нарушено, когда Кореш сказал переговорщикам, что Бог велел ему ждать. Переговорщики стали пытаться принудить его выполнить, как они считали, личное обязательство.

ФБР. О'кей. Мне нужно знать, собираетесь ли вы выполнить свое обещание. Как вы планируете поступить?

Кореш. Дайте объяснить. Видите ли, в стихе втором…

ФБР. Да, знаю. Скажите мне, пожалуйста, что вы собираетесь делать.

Кореш. Я и пытаюсь. Пожалуйста, посмотрите стих второй в Книге пророка Наума.

ФБР. Пожалуйста, давайте не будем говорить в этих терминах.

Кореш. Нет. Значит, вы не понимаете мою доктрину.

Эти разговоры часто напоминают ссору родителя с ребенком-подростком. Переговорщики говорили покровительственным тоном и только делали вид, что принимают разговоры давидиан о Боге всерьез. Давидиане чувствовали их высокомерие и становились более упорными в своем сопротивлении. Часто бывает, что переговоры или споры заканчиваются неудачей из-за того, что одна или обе из сторон не предпринимают никаких усилий, чтобы увидеть, как обстоит дело с точки зрения оппонента. Для этого нужно попытаться не только рассмотреть чужое мнение, но допустить возможность того, что совершенно другая культура и мировоззрение, какими бы причудливыми они вам ни казались, могут быть не менее богатыми и реальными, чем ваши собственные.

В 1934 году болгарский эмигрант Виктор Хутев, разочаровавшийся в Церкви адвентистов седьмого дня, к которой он до того принадлежал, создал неподалеку от Уэйко общину, в которой стал дожидаться второго пришествия Христа. Община, впоследствии ставшая называться «Ветвью Давидовой», построила ранчо, которое назвали «Маунт-Кармел». Давидиане были частью милленаристской традиции американского христианства, к которой также принадлежат мормоны

и свидетели Иеговы. Милленаристы верят, что внимательное чтение Библии позволяет извлечь точные знаки, говорящие о том, когда и как произойдут второе пришествие и конец света, и часто полагаются на интерпретацию этих знаков определенными людьми, удостоенными чести быть посланцами Бога. Давидиане уделяли особое внимание Откровению Иоанна Богослова, в котором говорится, что однажды таинственное существо, которое называется Агнцем Божиим, снимет семь печатей с книги, находящейся в деснице Божией, чем призовет пришествие Мессии и конец времен.

В 1981 году в «Маунт-Кармел» приехал на желтом «бьюике» длинноволосый 23-летний рок-гитарист Вернон Хоуэлл, недоучившийся в свое время в старшей школе, и попросил принять его в общину. Хоуэлл обладал обаянием непривычного типа; он был вкрадчив, но напорист, имел обостренное чувство юмора и досконально знал Писание, которое часами мог пересказывать наизусть. Когда он открывал Библию, вокруг него собирались заинтересованные слушатели. В потрепанной футболке и кедах, забрызганный смазкой из гаража, в котором Хоуэлл любил возиться с машинами, он устраивал марафонские повествовательные выступления, иногда длившиеся часов по двенадцать без перерывов. Он начинал с непритязательной болтовни, постепенно наращивая накал своей речи. Как говорит один из свидетелей этих выступлений, «когда он читал Писание, казалось, что он сам присутствовал при его событиях и принимал в них участие».

Вскоре Хоуэлл стал духовным руководителем группы и взял имя Дэвид Кореш: Дэвид — в честь библейского царя Давида, а Кореш — в честь древнеперсидского царя Кира. Кореш убедил общину «Маунт-Кармела» в том, что *он* и есть Агнец Божий — избранник Божий, который должен проложить путь для Мессии. Он сказал группе, что избранник вско-

ре должен будет вступить в ужасную битву с силами Сатаны, которые представляет Организация Объединенных Наций, а возглавляет правительство Соединенных Штатов. Несмотря на это, давидиане не были враждебны к внешнему миру. Они часто появлялись в Уэйко, где их считали людьми эксцентричными, но безвредными. У одного из них была в городе адвокатская контора. Сам Кореш часто выбирался в город и даже ездил в другие страны, в том числе в Великобританию, успешно вербуя в негритянских церквах новых членов общины. Один из давидиан, вступивший в общину примерно в то время, вспоминал, что нашел в «Маунт-Кармеле» «открытую и дружелюбную» атмосферу.

В числе приблизительно сотни членов общины были выходцы из Мексики, Австралии, Новой Зеландии, Филиппин и Канады. Некоторые из них были людьми бедными, некоторые — богатыми, а некоторые — высокообразованными, например адвокат-афроамериканец Уэйн Мартин, окончивший Гарвард.

Давидиане были одновременно более «нормальными» и более странными, чем представлялось ФБР. Целью общины было жить по правилам, отличным от правил остального общества. Хотя у Кореша были жена и собственные дети, он также имел детей от чужих жен и совершал прочие сексуальные похождения. Дело происходило в штате, в котором возраст брачного совершеннолетия наступал в четырнадцать лет. Большинство из нас посчитало бы такое поведение безнравственным. В общине же считали, что сексуальные практики Кореша диктуются библейским учением (хотя этот вопрос был главным источником трений среди членов группы). Давидиане не поклонялись Корешу и не считали его божеством. Он был всего лишь человеком, устами которого решил говорить Бог. Когда Кореш и давидиане говорили, что ждут, чтобы узнать, что им следует делать дальше, они были искренни.

Сотрудники ФБР понимали, что у давидиан есть своя, отличная от других система верований. Однако они не могли заставить себя поверить, что давидиане действительно верили в нее. Этот недостаток воображения был связан с другим, еще более фундаментальным: агенты ФБР были не в состоянии увидеть *свою собственную* культуру.

Две стороны противостояния в «Маунт-Кармеле» разговаривали через культурный барьер. Одна из них считала себя рациональной и аналитической, а вторая верила, что живет в истории, определенной библейским учением. Но давидиане понимали сотрудников ФБР лучше, чем сотрудники ФБР понимали давидиан. Это становится ясно из следующего краткого разговора между переговорщиком из ФБР и помощником Кореша Стивом Шнайдером:

ФБР. Но, Стив, мы об этом [ожидании приказа от Бога] не договаривались.

Шнайдер. Я понимаю. Я знаю, что в этом мире вы не верите, что есть сверхъестественная сила, которая внятно говорит с человеком.

ФБР. Нет.

Сотрудник ФБР вел переговоры в тоне, типичном для профессиональных чиновников, то есть совершенно для него нормальном. Но этот тон разительно отличается от того, в котором мыслили или говорили давидиане. В результате получились бесконечные мучительные разговоры, причем их участники не могли даже договориться ни о теме бесед, ни о том, как их следует проводить. В следующем разговоре Кореш замечает, что у ФБР есть свои собственные боги, и, пока каждая из сторон не признает, что у нее есть особое мировоззрение, ни одна из них не сможет услышать другую.

ФБР. То есть, подводя итоги, вы — тот человек, который должен услышать Бога, да?

Кореш. Да, я — тот, кто слышит Бога, а вы — тот, кто слышит закон, свою систему.

ФБР. А еще я слышу вас.

Кореш. Это неправда. Вы меня *слушаете,* а я *слушаю* вас.

Когда в учебниках по ведению переговоров говорится о культурных различиях, там обычно советуют изучать культуру противоположной стороны. Для начала и это неплохо, но следует также осознать, что и у вас есть своя, особая культура, а это трудно сделать, если вы считаете, что ваше мировоззрение — в некотором роде не точка зрения, а попросту естественное видение мира. Осознание собственной культуры — проблема не только для профессиональных переговорщиков, но и для всех тех, кто взаимодействует с людьми, мировоззрение которых отличается от нашего собственного. У всех нас есть свои боги, которые кажутся совершенно нормальными там, где мы привыкли жить.

Когда Джо Хенрик учился в аспирантуре Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, он отправился в джунгли Перу изучать издавна живущее в бассейне Амазонки племя мачигенга. Хенрик проводил поведенческий эксперимент, который западные экономисты используют для оценки врожденного чувства справедливости. Он ожидал увидеть, что даже в такой изолированной культуре люди ведут себя приблизительно так же, как на Западе, так как среди социологов господствовало убеждение, что базовые психологические механизмы у всех одинаковы. Участники эксперимента играли в игру с торгом: два ее участника должны были договориться, как разделить некоторую денежную сумму ко взаимному удовлетворению. Когда в эту игру играли американские сту-

денты, бессознательное чувство справедливости побуждало их отказываться, когда оппонент предлагал слишком малую сумму, даже если это означало, что оба участника останутся ни с чем. Оказалось, однако, что индейцам племени мачигенга такая логика казалась абсурдной. Зачем отказываться от денег, которые тебе предлагают в подарок?

Хенрик заподозрил, что предположение об универсальности мировоззрения, из которого исходят экономисты и психологи, может быть глубоко ошибочным. Он провел исследования четырнадцати других изолированных малочисленных обществ от Танзании до Индонезии и обнаружил, что члены всех их играют в эту игру иначе, чем американцы и европейцы. Продолжив эту работу вместе с другими исследователями, Хенрик показал, что целый ряд общепризнанных положений психологии, касающихся самых разных аспектов, от ориентации в пространстве до этических рассуждений, неприменим к людям, культуры которых не относятся к промышленно развитым странам Запада. В результате этой работы в 2010 году была опубликована статья под названием «Самые странные люди на свете?» (The Weirdest People in the World?). В ней Хенрик и его соавторы вводят термин WEIRD[1] для обозначения тех 15 процентов человечества, которые принадлежат к обществам, описываемым формулой «*W*estern, *E*ducated, *I*ndustrialised, *R*ich and *D*emocratic» (западные, образованные, индустриальные, богатые и демократические). Хенрик хотел подчеркнуть, что западное мировоззрение оказывается не просто отличным от мировоззрений остального мира, но глубоко, интригующе странным, — что если кого и можно считать экзотическим племенем, то это не народы, подобные мачигенга, а нас, людей Запада. Пока ученые не поймут этого, у них нет никакой надежды понять человека.

---

[1] Weird (*англ.*) — странный, ненормальный.

Люди с мировоззрением культуры WEIRD более склонны «наказывать» тех, кто, как им кажется, пытается их обмануть, делая заведомо заниженное предложение, потому что они живут в обществе, в котором незнакомые люди часто вступают друг с другом в деловые отношения. Люди из более сплоченных обществ, таких как племя мачигенга, видят в предложении подарок, который накладывает на них определенные обязательства. Например, в эксперименте Хенрика мачигенга чаще отказывались от щедрых предложений, чем от скромных. Чем ценнее подарок, тем больше бремя обязательств. Люди культур WEIRD более склонны к аналитическому мышлению; они разбивают ситуацию на составляющие части и приписывают их к абстрактным категориям. Представители культур с более целостным мировоззрением, например в Восточной Азии, сосредоточиваются на *взаимосвязях* между предметами и между людьми и пытаются осознать происходящее, в большей степени полагаясь на интуицию. Например, когда участникам исследования показывают рисунок, на котором изображены шарф, перчатка и рука, и предлагают им выбрать два наиболее близкородственных предмета, западные люди обычно выбирают шарф и перчатку, потому что это предметы зимней одежды, а восточные с большей вероятностью называют перчатку и руку, имея в виду тесную связь между ними.

Специалист по культурной психологии Томас Талхельм, последовав примеру Хенрика, провел аналогичные эксперименты на группах американских консерваторов и либералов. Он обнаружил, что мышление либералов и консерваторов различается так, как если бы они принадлежали к совершенно разным культурам — «почти таким же разным, как Восток и Запад». Либералы ближе к культуре WEIRD, чем консерваторы: они более склонны к анализу и мышлению абстракты-

ми категориями. Неудивительно, что между американскими либералами и консерваторами так часто возникают непродуктивные разногласия: они воспринимают реальность совершенно по-разному.

Хотя обе стороны считают нормальным именно свое мировоззрение, их непонимание друг друга оказывается несимметричным. Специалист по политической психологии Джонатан Хайдт также проводил исследования в США; в них он также задавал либералам и консерваторам одни и те же вопросы на этические и политические темы. Затем он просил либералов отвечать так, как отвечали бы консерваторы, а консерваторов — отвечать так, как отвечали бы либералы. Консерваторы значительно точнее предсказывали ответы либералов, чем наоборот. «Консерваторы понимают либералов лучше, чем либералы — консерваторов», — заключил Хайдт.

После того как из «Маунт-Кармела» выслали первую группу детей, Кореш и община считали, что ФБР обещало прислать молоко для детей, еще остававшихся на ранчо. Но молоко не было доставлено, потому что сотрудники ФБР решили использовать его в качестве рычага давления. Они заявили, что доставят молоко, только если из здания выпустят еще больше детей. Давидианка Кэтрин Шредер подняла этот вопрос в диалоге с одним из переговорщиков.

ФБР. Я могу его прислать, только… я могу его прислать, только…

Шредер. Если мы выпустим других детей, это бессмысленно.

ФБР. Слушайте, я… я дам вам молоко для ваших двоих детей.

Шредер. Вы даете мне молоко для тех двух детей, которые вышли в пятницу.

ФБР. Кэти, мы, кажется, напрасно теряем время. Согласны? Передайте трубку кому-нибудь другому.

Шредер. Значит, вы хотите только… вы хотите только торговаться?

ФБР. Кэти!

Шредер. Вы собираетесь торговаться человеческими жизнями?

Если какой-нибудь из разговоров между ФБР и давидианами может служить особо ярким примером культурного несовпадения, это именно спор о молоке. Сотрудники ФБР говорили о детях, как если бы они были предметами торговли, а давидиане видели в них священные сущности. Причина этого расхождения не в недостатке гуманизма у агентов ФБР — они сосредоточили свое внимание на детях именно потому, что считали, что тех необходимо переместить в безопасное место. Дело было в том, что они оказались в плену технократического мировоззрения переговорщиков. Сотрудники ФБР считали себя рациональной стороной; мысль о том, что в поведении давидиан может быть рациональность другого рода, даже не приходила им в голову. В числе детей, оставшихся в «Маунт-Кармеле», были и собственные дети Кореша, к которым в общине было особое отношение, так как считалось, что они должны сыграть важную роль в конце света. Уж этих-то детей ни в коем случае не могли просто обменять на молоко.

Когда переговорщик из ФБР подчеркивает, что в первую очередь заботится о благополучии детей, Шредер воспринимает его слова скептически: «Мне не *кажется*, что вы о них заботитесь». — «Я с удовольствием буду разговаривать с вами, — отвечает он, — если вы будете вести себя разумно». По словам Джейн Дохерти, написавшей глубокую книгу о переговорах в Уэйко, это очень типичный пример обраще-

ния мужчин из ФБР с женщинами «Ветви Давидовой»: они давали понять, что те слишком эмоциональны и не способны к рациональному мышлению. В спорах многих типов часто бывает так, что одна сторона пытается навязать свои правила и играть по ним, а другая подвергает эти правила сомнению. Первая сторона считает, что ведет себя разумно; вторая ощущает, что ее, хоть и безукоризненно любезно, пытаются подавить. Под поверхностью по видимости вежливой беседы накапливаются боль и ярость, но этого никто не замечает, пока они не извергнутся наружу.

Проявляя нетерпение, нарастающее у него по ходу этого разговора, переговорщик из ФБР повторяет Шредер свое предложение о сделке: «Отправьте детей наружу, и молоко будет…» Он попросту не может понять, почему она не постигает его логику. Но дело не в том, что Шредер ее не постигает; дело в том, что она ее не принимает, потому что ощущает, что ею распоряжаются.

Шредер. Если… если я не… я хочу сказать, вы говорите, что нам нечего сказать друг другу, потому что я не соглашаюсь на ваши условия. То есть… кто тут, по-вашему, манипулирует чьим сознанием? Дэйв не манипулирует моим сознанием. Это вы пытаетесь манипулировать моим сознанием.

Переговорщик настаивает на своем, пока Шредер наконец не выходит из себя.

ФБР. …Я готов доставить молоко… Что вы готовы сделать, чтобы получить молоко? Вот в чем вопрос. Что вы готовы сделать?

Шредер. Я лично, если понадобится, готова выйти за эти ворота, чтобы меня расстреляли ваши «Брэдли», если я пойду за этим молоком.

Во время долгого противостояния в «Маунт-Кармеле» было два момента, которые говорят о том, что диалог мог быть более плодотворным. Один из них случился в самом начале, другой — ближе к концу.

Через три минуты после начала рейда АТО, который спровоцировал осаду, адвокат давидиан Уэйн Мартин в панике позвонил в службу спасения 911. Оператор соединил его с лейтенантом Ларри Линчем, помощником местного шерифа.

Линч. Алло, говорит лейтенант Линч, чем я могу вам помочь?

Мартин. Да, тут вокруг нашего здания в «Маунт-Кармеле» 75 вооруженных людей, и они стреляют в нас… Скажите им, что здесь есть женщины и дети и чтобы они прекратили атаку.

В этот день Линч не ожидал никаких драматических событий. Он знал о готовящемся рейде, но не знал, что сотрудники АТО будут действовать такими силовыми методами. Он был на службе в воскресенье, потому что ожидал, что соседи «Маунт-Кармела» будут звонить с жалобами на перекрытые дороги вокруг поместья. (Впоследствии он признался Мартину: «Я здесь потому, что я старый и толстый».)

Как только прибыли силы ФБР, Линч занял позицию наблюдателя — к сожалению, потому что он, возможно, был лучшим из всех возможных переговорщиков. Он проявил интуитивную восприимчивость, которая редко встречалась у переговорщиков ФБР. Линч немедленно понял, насколько экстренным был звонок Мартина, и установил с Мартином человеческие отношения, прямо подтвердив, что принимает его точку зрения на сравнительную важность разных аспектов ситуации.

Линч. О’кей, Уэйн… Рассказывайте, Уэйн, давайте… давайте займемся детьми и женщинами.

Словом «давайте» Линч показал, что он разделяет стремление собеседника защитить женщин и детей и что они могут разрешить кризисную ситуацию совместными усилиями. Позже, когда сотрудники АТО отступили, оставив за собой тела убитых товарищей, Линч осторожно пытался разговорить ошеломленного Мартина, показывая, что понимает его эмоциональное состояние, то есть начинает там, где находится тот.

Линч. Вы в порядке? Судя по вашему голосу… есть какие-нибудь проблемы?
Мартин. Нет, никаких проблем.
Линч. Судя по вашему голосу, вы встревожены.
Мартин. Ну, тут всё, э-э-э…
Линч. Тут всё — что?

Линч оставался на связи с Мартином в течение следующих 14 часов, разряжая ситуацию и договариваясь о прекращении огня, пока его не сменили сотрудники ФБР.

Позже, когда уже закончился март и начался апрель, была предпринята другая, более целенаправленная попытка поговорить с давидианами на их языке. Библеист Джеймс Тейбор связался с ФБР, увидев по телевидению, как развиваются события. Он сразу же понял, что сотрудники ФБР совершенно не понимают того ветхозаветного мира, в котором живут давидиане, и был уверен, что какое бы то ни было мирное разрешение противостояния будет возможно, только если переговорщики будут говорить на языке Писания. Когда Тейбор обратился в ФБР, ему и его коллеге-теологу Филиппу Арнольду разрешили связаться напрямую с Ливингстоном Фейганом, высокопоставленным членом общины, который считался у давидиан авторитетом по вопросам богословия.

В результате разговоров с Фейганом Тейбор и Арнольд лучше поняли, почему давидиане не хотели покидать ранчо: они считали, что Библия велит им ждать.

Демонстрация боевой техники ФБР должна была запугать давидиан и принудить их сдаться. Но в ФБР не понимали, что давидиан гораздо больше волновала другая угроза, как пытался объяснить Стив Шнайдер:

> *Шнайдер.* Мы остаемся группой, все вместе, только из-за одного этого слова, ждать. Это не потому, что мы боимся человека. Есть высшая сила, которую мы научились бояться больше, чтобы… Я хочу сказать, когда Бог говорит, что может уничтожить твою душу, и ты знаешь, о чем Он говорит, так вот, мы действительно верим, что это реальность, — в большей степени, чем этот преходящий мир.

Тейбор и Арнольд поняли, что Корешу нужен другой способ понимания пророчеств Апокалипсиса. Они записали долгое специализированное обсуждение семи печатей, в котором предлагали альтернативный вариант толкования, и послали эту запись Корешу; тот был заинтригован. Наконец-то кто-то из противников по меньшей мере принимал его верования всерьез, а не пытался оскорбить его или торговаться с ним. 14 апреля Кореш заявил, что Бог приказал ему записать послания семи печатей. «Когда я закончу этот труд, — сказал он, — я буду освобожден от ожидания… Как только я увижу, что такие люди, как Джим Тейбор и Фил Арнольд, получили по экземпляру, я выйду». Обитатели «Маунт-Кармела» ликовали, так как казалось, что их испытания вот-вот закончатся. Но на сотрудников ФБР заявление Кореша не произвело должного впечатления. Им казалось, что это очередная уловка, цель которой — затянуть время. 16 апреля с Корешем говорил переговорщик, сомневавшийся в его искренности.

ФБР. Слушайте. Давайте вернемся к насущным делам. Это вот… знаете… сочинение о печатях. О’кей. Я понял, что вам надо написать его на месте, и это займет такое-то время. Но, Дэвид, вы мне вот что скажите: вы говорите, что, когда вы закончите эту рукопись…

Кореш. Тогда я больше не буду связан.

ФБР. Ага. Но, понимаете, это не отвечает на мой вопрос.

Кореш. Тогда я выйду отсюда — да — определенно.

ФБР. Я знаю, что вы выйдете. Но это может значить много разных вещей, Дэвид.

Кореш. Я буду в тюрьме под стражей.

Одна из опасностей чрезмерно технократического подхода к глубоко укоренившимся разногласиям состоит в том, что такой подход может разозлить противоположную сторону; другая — в том, что, втянувшись в динамику спора, технократы рационально убеждают себя в необходимости каких-нибудь безумных шагов. 19 апреля, всего через пять дней после того, как Кореш изменил свою позицию и сказал, что давидиане сдадутся, когда он закончит свою расшифровку семи печатей, руководители ФБР потеряли терпение и, заручившись согласием генерального прокурора Джанет Рино, отдали распоряжение о штурме «Маунт-Кармела». Хотя у давидиан было оружие, они не были склонны прибегать к насилию, за исключением случаев самообороны. Против маленькой группы американских гражданских лиц были брошены силы, способные вести настоящие боевые действия. Сотрудники ФБР забросили в здание, освещавшееся свечами, около 400 контейнеров со слезоточивым газом — воспламеняемым при определенных условиях. Один из агентов в мегафон приказал всем находившимся в здании выйти наружу. «ЭТО НЕ ШТУРМ», — объявлял он в то самое время, когда механические манипуляторы бронемашин «Брэдли» проламывали

стены здания. Напуганные обитатели «Маунт-Кармела» пытались укрыться от обломков бетона, сыпавшихся вокруг. Каким-то образом в комплексе возникло возгорание, и вскоре все здание было охвачено огнем. Кореш и 73 других члена общины, в том числе 21 ребенок, погибли. Агент ФБР продолжал взывать в мегафон: «ДЭВИД, ВАШИ ПЯТНАДЦАТЬ МИНУТ СЛАВЫ ПРОШЛИ… ОН БОЛЬШЕ НЕ МЕССИЯ».

С того огромного и безопасного расстояния, которое отделяет нас от ужасной трагедии в Уэйко, легко находить ошибки в поведении переговорщиков ФБР. Предполагать, что кто-либо из нас на их месте действовал бы более успешно, — совсем другое дело. Следует честно признать, что выйти за пределы своего культурного пузыря и увидеть, насколько странным он может казаться другим, или войти в такой же пузырь другого человека и осознать, что может быть нормальным для него, невероятно трудно.

Для человека культура — как вода для рыбы: мы не видим ее, потому что живем в ней. Она редко проявляется в разговорах с людьми, похожими на нас, именно потому, что представляет собой те вещи, о которых нет необходимости говорить. Она не кажется особым способом видения мира; она ощущается как реальность. «Разумеется, мир устроен именно так. Он просто не может быть другим». Но на самом деле все мы субъективны. Возможно, это еще в большей степени относится к тем, кто гордится своей объективностью и аналитическим складом ума, потому что у нас есть ярко выраженная тенденция считать свое собственное восприятие мира единственно верным.

Культурные различия касаются не только противоречий между Востоком и Западом или между Англией и Францией. У каждой страны есть своя уникальная культура, но она есть и у каждого города, каждого производства, каждой семьи

и каждых долгих отношений. Именно поэтому совет никогда не судить чужой брак оказывается таким мудрым: мы незнакомы с культурой этого брака. Более того, даже если взять людей, выросших в одних и тех же местах, ходивших в похожие школы и смотревших одни и те же фильмы, у каждого индивидуума все равно обнаружится целый комплекс своих собственных причуд, привычек и ритуалов. Каждый индивидуум представляет собой микрокультуру; все мы, безо всякого исключения, обладаем некоторыми странностями. Поэтому в любом споре можно увидеть в том числе и столкновение культур.

Обычно нам удается хотя бы мельком увидеть ту среду, в которой мы плаваем, только когда мы сталкиваемся с человеком, видящим мир по-другому. Такая встреча может создать у нас ощущение угрозы, которое побуждает нас отмахнуться от этого человека или демонизировать его. Но это мешает нам услышать, что он говорит. Чтобы защититься от этой реакции в споре, вы можете вообразить себя путешественником из отдаленных земель с радикально отличной культурой. Чтобы понять культуру местных жителей, потребуется приложить немалые усилия, но также необходимо осознать и вашу собственную культуру. Какие события сформировали ваше мировоззрение? Где у вас могут быть «слепые пятна»? Какие верования и образ мышления вы унаследовали от своих предков? Станьте антропологом, изучающим самого себя.

9

БУДЬТЕ ЛЮБОПЫТНЫМИ

Поспешные суждения мешают нам слушать и учиться. Не старайтесь победить в споре, старайтесь интересоваться — и интересовать.

Дэниел Кахан, профессор права Йельского университета, изучает отупляющее воздействие наших политических убеждений. Точнее говоря, его интересует, как люди бессознательно искажают новую информацию по спорным вопросам — от вакцинации до изменений климата — так, чтобы она соответствовала тому, во что они уже верят. Политическую культуру часто упрекают в том, что избиратели не получают достаточной фактической информации. Из работ Кахана следует, что предоставление фактической информации может и не помочь.

В одном из его исследований участникам предлагалось решить математическую задачу. Респонденты должны были выполнить некоторые вычисления с использованием данных (вымышленного) клинического исследования, чтобы выяснить, усиливается или ослабляется сыпь при использовании нового крема для кожи. Большинство участников эксперимента получили правильный ответ. Затем им предложили проинтерпретировать в точности тот же набор данных, на этот раз представленный как ответы на вопрос о законах об

огнестрельном оружии; в Соединенных Штатах эта тема вызывает чрезвычайно яростные разногласия. Некоторым из респондентов предоставили данные, из которых следовало, что после принятия закона уровень преступности с применением огнестрельного оружия растет, а другим — что он снижается. На этот раз оказалось, что точность ответов на статистический вопрос зависит от политических убеждений отвечающего. Когда сторонники свободного владения оружием получали результаты, которые им не нравились, они внезапно начинали делать ошибки в математике; то же происходило и со сторонниками контроля за оружием.

Кахан отмечает, что в этом нет ничего удивительного. Если человек читает о потенциально опасном креме для кожи или об изменении ставки налогообложения, вполне логично, что он не цепляется за то, во что верил раньше, а усваивает новую информацию. Иное поведение было бы явно пагубным для него самого. Но правота по вопросу, скажем, изменений климата чаще всего приносит человеку лишь небольшую ощутимую пользу. Зато немедленную пользу — ощущение принадлежности — приносит выражение убеждений, которые разделяют другие, подобные ему. Нас больше заботят люди, чем правота, и опасность изменения убеждений, которые мы разделяем с другими, состоит в том, что у нас может не остаться людей, с которыми мы разделяем убеждения.

Предположим, вы говорите с другом о ночном небе, и он замечает, что ближайшая к Земле планета — это Венера. Если вы поправите его (на самом деле это Меркурий[1]), он, скорее всего, согласится, что был не прав. Возможно, он несколько

---

[1] При стандартном сравнении радиусов орбит, когда Венера находится между Землей и Солнцем, она является ближайшей к Земле планетой, но, согласно новым данным, когда речь идет о среднем, а не о минимальном возможном расстоянии, ближайшей планетой оказывается Меркурий. — *Примеч. ред.*

смутится, но разговор продолжится. А теперь представьте себе такого же рода разговор, происходящий в XVII веке. Ваш друг говорит что-нибудь о том, что Солнце обращается вокруг Земли; вы поправляете его, замечая, что ученый Галилей установил, что дело обстоит как раз наоборот. Весьма вероятно, что ваш друг придет в ярость, отвергнет все доказательства, которые вы ему представите, да еще и обвинит вас в гнусной ереси. Дело в том, что в то время астрономия касалась не только астрономии. Она была переплетена с сокровенными верованиями о социальном и духовном порядке. Говоря другу, что Земля обращается вокруг Солнца, вы не просто исправляли ошибку в его представлениях об устройстве физической Вселенной: вы ставили под угрозу его положение во вселенной социальной и, следовательно, само его личностное самоощущение. Поэтому, когда мы сталкиваемся с информацией по теме, относительно которой мы испытываем какие-либо личные чувства, мы воспринимаем то, что соответствует нашим взглядам, и игнорируем то, что им противоречит.

Кахан называет это явление «познанием с защитой идентичности» (Identity-Protective Cognition). Можно было бы предположить, что такое случается с людьми с низким интеллектом или малообразованными, но Кахан выяснил, что чрезвычайно умные и высокообразованные люди *даже более* склонны искажать и подгонять факты так, чтобы они соответствовали их мировоззрению. Умный человек легче находит основания для своих убеждений, даже когда эти убеждения ошибочны. Он придумывает более убедительные доводы и легче строит рассуждения, отметающие любую информацию, которая противоречит его взглядам. На сетевых форумах, посвященных гипотезе плоской Земли или лживости климатологии, можно встретить людей, которые приходят к совершенно ложным выводам, опираясь на весьма обширную научную эрудицию.

Для тех, кто надеется на более продуктивные политические споры, это открывает довольно мрачные перспективы. Добавление новых фактов тут не поможет, как не поможет и совершенствование логических доводов. Что же делать? Кахан нашел ответ на этот вопрос по счастливой случайности, когда группа документалистов обратилась к нему за советами, которые помогли бы им привлечь интерес публики к научным темам. Документалисты попросили его помочь им научиться находить зрителей, испытывающих повышенный интерес к науке. Кахан и работающие с ним исследователи разработали методику опросов под названием «Шкала интереса к науке» (Science Curiosity Scale, SCS) — набор вопросов, который должен показать, насколько вероятно, что документальный фильм на научную тему привлечет и удержит внимание данного человека. В частности, респондентов спрашивают, насколько они склонны читать книги по науке, и предлагают им выбирать из нескольких статей с разными уровнями научного содержания.

Группа Кахана опросила тысячи людей и обнаружила, что люди с высоким уровнем интереса к науке распределены в популяции равномерно: среди них есть мужчины и женщины, богатые и бедные, правые и левые. В этих же исследованиях было открыто и еще одно обстоятельство, совершенно неожиданное. Любопытства ради Кахан включил в опрос несколько вопросов на идеологически поляризующие политические темы. Получив ответы, он заметил, что чем выше у респондента был уровень интереса к науке, тем меньше проявлялась его политическая предвзятость.

Кахану казалось, что такой результат противоречит здравому смыслу. Ранее он установил, что люди более знающие с большей вероятностью обнаруживают предвзятое мышление. Но это исследование позволило отличить людей, обладающих обширными *знаниями*, от людей, обладающих по-

вышенным *любопытством*. Любопытные не всегда много знают о науке, но им доставляет массу удовольствия узнавать нечто новое. Оказалось, что особенно любопытные республиканцы и демократы придерживаются более близких взглядов на, скажем, изменения климата, чем республиканцы и демократы, много знающие по этой теме.

Кахан и его коллеги, проводившие исследование, разработали еще один эксперимент. Они выдавали участникам несколько отобранных статей на тему изменения климата и просили выбрать те, которые показались им наиболее интересными. Некоторые из статей поддерживали научные гипотезы об изменениях климата, другие критиковали их; заголовки одних статей преподносили описанные в них положения как неожиданные, а заголовки других — как подтверждение уже известных фактов.

Обычно респонденты с односторонними взглядами выбирают статьи, поддерживающие их точку зрения. Однако республиканцы, проявляющие интерес к науке, выбирали статьи, поддерживающие теорию изменений климата — когда в их заголовках содержание статьи называлось неожиданным («Ученые сообщают об удивительном открытии: арктические льды тают даже быстрее, чем ожидалось»). Такие же результаты, но с противоположным вариантом предпочтений продемонстрировали интересующиеся наукой демократы. Кахан заключил, что людям, проявляющим интерес к науке, неожиданности и удивление доставляют удовольствие, превосходящее желание получить подтверждение того, что им уже известно. Любопытство оказывается сильнее предвзятости.

Подключение стремления к новым знаниям часто бывает единственным способом извлечь максимум пользы из сложного разговора. Если вы, горячий сторонник теории изменений климата, сталкиваетесь с человеком, считающим ее

чистой воды обманом, лучше всего будет поинтересоваться, как он пришел к этой точке зрения. Что из пережитого им, что из того, что он читал или слышал, привело его к таким взглядам? Эти знания не примирят вас с его мнением, но вам будет о чем поговорить.

Лучше не вдаваться в разногласия раньше времени. Обычно бывает разумнее оттянуть тот момент, когда вы говорите «Ну, на самом-то деле…»; чем дольше вы позволите собеседнику говорить, не прерывая его и не вынуждая защищаться, тем больше информации вы сможете собрать о его точке зрения. Это неизбежно ставит вас в более сильное положение: либо вы узнаете нечто такое, что изменит ваши собственные взгляды, либо вы лучше поймете, в чем заключаются взгляды оппонента и как с ними следует спорить. А иногда бывает и так, что чем дольше человек говорит, тем более его речь отдаляет его от его же первоначальной позиции.

Вопросы — хороший способ проявления заинтересованности, но они же могут выражать и отказ от него. Если я спрашиваю «Вы *серьезно*?», я на самом деле имею в виду, что не принимаю вас всерьез. Спросить «Почему вы так думаете?» лучше, но не намного. Когда вы задаете такой вопрос, собеседник слышит, что вы требуете от него представить оправдания его мнения. Гораздо лучше будет спросить «Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?» или что-нибудь в этом роде. Этот вопрос показывает, что вы готовы слушать и считаете эту беседу разговором на равных. Между «Не могли бы вы рассказать подробнее, почему вы так думаете?» и «Почему вы так думаете?» есть тонкое, но важное различие.

Часть этой книги была написана во время моего пребывания в Париже. Там ко мне обратился бизнесмен Нил Жанен, который знал, что до этого я опубликовал книгу о любопытстве; на эту тему он и хотел со мной поговорить. Хотя он не знал, что я пишу книгу о спорах, оказалось, что это его

специальность. Жанен проработал 30 лет в консалтинговой фирме McKinsey, занимающейся вопросами управления; значительную часть этого времени он руководил парижским отделением компании. Теперь он работает лишь часть времени, обучая руководителей высокого уровня проводить сложные, конфликтные разговоры. Когда мы с ним встретились, он оправлялся после болезни и потерял голос. Направив на меня через столик кафе пронзительный взгляд, он излагал афористические максимы настойчивым хриплым шепотом. «Ключ ко всему, — сказал он, — это установление связи. Если нет связи, нет возможностей для творчества. Что мешает мне установить связь с коллегой? Суждения. "*Он* глуп, *она* ничего не понимает. *Они* не располагают информацией; когда я дам им информацию, они изменят свое мнение, а если не изменят, значит, они идиоты"». Когда мы участвуем в споре, продолжал он, перед нами встает выбор: мы можем выбрать вариант легкий или трудный. «Мы обожаем судить. Это помогает нам сохранять свою "правоту", что подкрепляет наше самомнение, и не требует траты сил. Любопытство требует энергетических затрат, потому что нужно пытаться что-то понять. Но это единственный путь к успеху».

Лоуренс Элисон сказал мне, что для получения результатов дознавателям нужно отказаться от этических оценок, каким бы ужасным ни было преступление, которое мог совершить подозреваемый. «Есть причина, по которой этот человек оказался перед вами, и она не сводится к тому, что это плохой человек. Если вас не интересует, почему он тут оказался, из вас не получится хорошего дознавателя». Жанен говорит о том же в самом важном, по его словам, совете, который он дает своим клиентам: «ОТКАЖИТЕСЬ ОТ СУЖДЕНИЙ. ВКЛЮЧИТЕ ЛЮБОПЫТСТВО!»

Споры — тяжелая работа даже для консультантов по вопросам управления и их клиентов, но у них есть хотя бы об-

щая культура — аналитическая и логичная, учитывающая стимулы и интересы. Что же делать, когда кажется, что человек, с которым вы разговариваете, руководствуется эмоциями, иррационален, находится в плену совершенно диких убеждений? Джейн Дохерти рассматривает этот вопрос в своей книге о переговорах в Уэйко. Самое главное, утверждает она, предположить, что он *рационален*, и задаться целью понять, в чем состоит его рациональность.

Великий социолог Макс Вебер утверждал, что мы используем слово «рациональный» в слишком узком смысле. Оно обычно описывает людей, действующих логическими методами, которые должны привести к достижению материальной цели. Вебер называет такую рациональность *целевой* и предлагает рассматривать в дополнение к ней три других типа рационального поведения. Существует *аффективная* (продиктованная состоянием чувств) рациональность, которая побуждает меня сделать важнейшим фактором всего, что я говорю и делаю, мои отношения. Именно этой рациональностью руководствуются респонденты в исследовании Дэниела Кахана. Существует *традиционная* рациональность, благодаря которой мы с удовольствием следуем тем же курсом, который завещали нам предыдущие поколения; поэтому, например, в декабре мы можем устанавливать у себя дома елку. Наконец, существует *ценностная* рациональность: все, что мы делаем, делается ради некой высшей ценности, почти независимо от результатов. Рациональность этого типа применяли давидиане, чем приводили в полное замешательство сотрудников ФБР, исходивших из более целевой рациональности.

Мало кто действует, руководствуясь рациональностью лишь одного типа; в большинстве своем мы переключаемся с одного на другой или используем несколько типов сразу. Дохерти отмечает, что давидиане на самом деле могли под-

ходить к решению проблем вполне прагматически и аналитически, если это не противоречило их основным ценностям. Это один из аспектов, в которых любопытство может прийти к нам на помощь. В споре с человеком, который не исходит из целевой рациональности, — будь то член семьи, коллега или политический оппонент, — можно не предполагать, что он сошел с ума, а попытаться узнать, каким типом рациональности он руководствуется. Если ваша дочь проявляет иррациональное упрямство, не желая вовремя ложиться спать, ее поведение может быть порождено эмоциональной рациональностью: она ищет возможности провести с вами побольше времени. Какова глубинная логика поведения вашего собеседника? Если уж на то пошло, какова ваша собственная глубинная логика?

Стараться проявить интерес к собеседнику мало; нужно еще и пытаться заинтересовать собеседника собой. Как это сделать?

Грегори Треворс, психолог из Университета Южной Каролины, изучал так называемый «эффект обратного результата» (backfire effect): парадоксальную тенденцию к укреплению у людей веры в ложную информацию после того, как им указывают на ее ошибочность (политологи ввели этот термин в оборот, обнаружив, что в 2009 году люди, считавшие, что теракты 11 сентября были организованы Ираком, с еще большей вероятностью верили в справедливость этого утверждения, когда им показывали информацию, опровергающую его). Эта реакция похожа на реакцию наркомана, которому говорят, что его привычка вредна для него. Попытки поправлять собеседника, как мы видели, чреваты созданием у него чувства угрозы самоощущению. В результате в игру включаются, как называет их Треворс, «этические эмоции», например гнев и тревога, а это может быстро пустить разго-

вор под откос. Гнев и тревога заставляют человека как можно сильнее сосредоточиться на защите собственной точки зрения и нападении на источник любых возражений против нее. Однако можно пойти другим путем и попытаться возбудить у собеседника «познавательные эмоции», например удивление и любопытство. Они, по словам Треворса, действуют как противоядие к тревоге и гневу. Карли Леон, бывший противник прививок, которая рассказывала, как оскорбления побуждали ее еще упорнее стоять на своем, сказала также: «Мне помогло то, что люди задавали мне вопросы, заставлявшие меня задуматься».

Выше мы говорили о том, как избежать возбуждения чувства угрозы: прежде чем перейти к спору, нужно убедить собеседника в своем к нему уважении (проявление заинтересованности к тому, что он может сказать, — один из способов добиться этого). Помимо эмоциональной поддержки есть и другой метод — сформулировать новую информацию или новые доводы так, чтобы они заинтриговали собеседника, а не подавляли его. Как выяснил Дэниел Кахан, удивление — «Я этого не знал» или «Я никогда не думал об этом таким образом» — смягчает жесткие убеждения. Проявляя интерес к теме разговора, вы показываете, что не считаете, будто у вас есть ответы на все вопросы, и побуждаете собеседника интересоваться так же, как вы. Грегори Треворс предлагает использовать для нейтрализации защитной системы оппонента россказни, шутки и метафоры. Короче говоря, старайтесь казаться не убедительным, а заинтересованным и интересным.

Не интересоваться всегда легче, чем быть любопытным. Как утверждает Нил Жанен, заинтересованность — трудное дело, потому что оно требует выделения ценных ресурсов — сил, времени и внимания. Если у вас есть отличное от моего мнение по вопросам, скажем, иммиграции, это может быть

вызвано тем, что ваш жизненный опыт отличается от моего. Но осознание этой разницы требует от меня приложения мыслительных усилий, которые я зачастую не хочу тратить. Быстрее и легче просто счесть вас ксенофобом, чем интересоваться тем, что вы говорите. В мире, в котором на нас со всех сторон сыплются разные мнения, это кажется необходимой реакцией, но именно этой реакции следует сопротивляться. Когда мы отказываемся от интереса к другим мнениям, мы становимся менее умными, менее человечными — и менее интересными.

10

ПРЕВРАЩАЙТЕ НЕПРАВОТУ В СИЛУ

Ошибка может пойти вам на пользу, если извиниться за нее быстро и искренне. Ошибки позволяют проявить смирение, что может укрепить отношения и помочь разговору.

Не бывает неправильных нот; все дело в том, как ты разрешаешь их дальше[1].

Телониус Монк

Вы только что прибыли на место, где может произойти самоубийство. На карнизе высокого здания стоит человек, угрожающий броситься вниз. Полицейские рассказывают вам, что им о нем известно, и вы поднимаетесь на крышу. Там, держась от него на достаточном расстоянии, чтобы он не чувствовал угрозы, вы пытаетесь завязать разговор. Для начала вы предпринимаете попытку установить эмоциональный контакт — показав, что вы заботитесь лично о нем. «Здравствуйте, Ахмед, — говорите вы. — Похоже, вам сейчас нелегко. Я хотел бы помочь вам, если смогу».

В этот момент вы понимаете — может быть, потому, что он говорит об этом, а может быть, потому, что вы вспомнили сами, — что допустили непростительную ошибку. Имя этого человека — не Ахмед. Его зовут Мухаммедом.

Вы с самого начала утратили контроль над ситуацией. Что теперь делать?

---

[1] Здесь речь идет о разрешении, то есть о переходе от диссонанса к консонансу. — *Примеч. ред.*

Именно этот вопрос Пол Тейлор, профессор Ланкастерского университета в Великобритании и один из ведущих исследователей кризисных переговоров в мире, задал одной из своих аспиранток, Мириам Остинге, когда понял, что его до сих пор никто не изучал. Остинга сразу увлеклась этой темой. Кажется, что в напряженной, эмоционально перегруженной ситуации переговоров с потенциальным самоубийцей даже одна фальшивая нота способна разрушить те хрупкие доверительные отношения, которые пытается установить переговорщик. Но ошибки неизбежны — как же переговорщики справляются с ними? Последовав совету Тейлора, Остинга выбрала этот вопрос темой своей диссертационной работы.

Все мы допускаем в общении ошибки; такие ошибки, которые оказывают немедленное и ощутимое воздействие на участников, создают напряженность в отношениях. Представьте себе учительницу, которая отпускает шутку о стрижке ученика и тут же понимает, что задела его за живое; политика, публикующего в Twitter импульсивное высказывание и немедленно раскаивающегося в этом; продавца, который ненамеренно проявляет высокомерие по отношению к расстроенному покупателю. Даже мелкая ошибка может произвести эмоциональный, даже психологический эффект как на того, к кому она обращена, так и на того, кто ее совершает. Способность совершившего ошибку исправить ее и то, насколько быстро он сможет это сделать, могут определить качество всего дальнейшего разговора.

Остинга привлекла к своему исследованию ошибок квалифицированных переговорщиков из полиции и пенитенциарной службы Нидерландов. Некоторые из них были кризисными переговорщиками, другие — дознавателями. Я спросил ее, какими показались ей эти люди — были ли у них общие черты? «Я бы сказала, что у всех них есть искренний интерес к человеку, с которым они разговаривают, — ответила она. —

Когда они говорили со мной, у меня возникало явное ощущение, что их интересует, кто я такая и чем я занимаюсь». В начале исследования Остинга провела собеседования с его участниками, чтобы узнать, какие проблемы создают для них ошибки. «Никто не умеет взаимодействовать абсолютно безошибочно, — сказал ей один из них. — Всегда бывает что-то, что идет не так». Риск совершения ошибки возрастает по мере возрастания ставок — когда опасности подвергается большее количество людей — и когда переговорщики имеют дело с агрессивными субъектами, которые пытаются втянуть их в борьбу за превосходство. Ошибки бывают фактическими — можно перепутать чье-то имя или неправильно назвать дату и время событий. Также бывают ошибки оценочные — например если вести разговор чрезмерно начальственным тоном или сказать «Я понимаю ваши чувства», когда совершенно их не понимаешь, на что собеседник не замедлит указать.

Удивило Остингу то обстоятельство, что переговорщики остерегаются использовать саму концепцию ошибок. Они считают неточные высказывания неизбежным побочным эффектом ситуаций, в которых приходится соображать по ходу дела. Если пытаться их избегать, это только сделает разговор поверхностным и безличным. «Надо опасаться стать болтуном, который не говорит ничего неправильного», — заметил один из них. Другой сказал: «Если мы не делаем ошибок, мы уже не люди. Мы становимся как роботы». Переговорщики считали, что «ошибка» — слишком однозначно негативное название для события, которое, если его правильно использовать, может иметь позитивные последствия.

На следующем этапе своего исследования Остинга моделировала кризисные сценарии и придумывала способы заставить переговорщиков совершать ошибки. Например, им предлагалось поговорить с человеком, которого зовут Стивен

и который забаррикадировался в одном из помещений тюрьмы, угрожая убить себя ножом. В первый раз, когда переговорщик обращается к нему по имени, которое ему сообщили (переговорщиков учат обращаться к собеседнику по имени), субъект — роль которого исполняет актер — рассерженно отвечает: «Я не Стивен!» Другие сценарии моделировали оценочные ошибки. Во время разговора собеседник болезненно реагирует на тон переговорщика — например обвиняет его в том, что тот говорит слишком формальным, командным языком или старается показаться чересчур дружелюбным. Остинга хотела увидеть, как будет реагировать на такие ситуации переговорщик и как пойдет дальнейший разговор.

Некоторые из последствий ошибок были ожидаемыми: ошибки повышали уровень стресса у переговорщиков и делали разговор более бурным и неуравновешенным. Но у них были и неожиданные позитивные последствия. Злейший враг дознавателей или переговорщиков в ситуациях захвата заложников — не лживость и не гнев, а молчание; их главная задача — не дать разговору, каким бы он ни был, затухнуть. Остинга выяснила, что с этой точки зрения ошибки могут быть полезны. Например, говоря о сцене, свидетелем которой был подозреваемый, дознаватель неправильно описывает одну важную подробность (потому что Остинга предоставила ей неверные сведения). Подозреваемый возмущенно отвечает: «Нет, дело было совсем не так». После этого он описывает, что произошло на самом деле, причем в мельчайших подробностях. Разговор продолжается, и дознаватель получает более полную информацию.

Профессионалы не зацикливаются на ошибке, а используют ее для создания более близких отношений. Они обучены быстро и искренне извиняться: «Вы правы, я ошиблась»; «Да, это я глупость сказал. Может, начнем все сначала?». Иногда они оправдываются, возлагая вину на ненадежные источни-

ки информации. Но, когда они чувствуют, что у них есть такая возможность, они берут ответственность на себя, раскрывая свою уязвимую сторону. Это может быть целесообразно, сказали переговорщики Остинге, если помогает восстановить равновесие в изначально неравноправных отношениях. Другими словами, извинения могут компенсировать эффект отставания — если только другая сторона верит им.

Умение извиняться — это искусство, которым многие овладевают, лишь когда уже бывает слишком поздно. Бенджамин Хо, доцент экономики Колледжа Вассара, изучал вопрос о том, почему одни извинения достигают цели, а другие часто воспринимаются как неискренние и ничего не стоящие. Может показаться странным, что этим вопросом занимается экономист, но Хо — специалист по поведенческой экономике; предмет его научного интереса — издержки и выгоды социального поведения. В конце концов, основа экономики — не деньги, а человеческие взаимоотношения (хотя экономисты осознали это далеко не сразу). Ошибки, которые мы допускаем в социальных взаимодействиях, могут наносить ущерб этим отношениям и даже разрушать их. Извинения представляют собой важное средство их восстановления.

На корпоративном уровне извинения имеют ощутимую экономическую ценность. Когда компании вроде Volkswagen или Facebook случается проштрафиться, ей нужно выступить с действенными извинениями, чтобы минимизировать ущерб, причиненный ее отношениям с потребителями. В исследовании 2004 года группа, которую возглавляла Фиона Ли из Мичиганского университета, изучила годовые отчеты 14 компаний за 21-летний период и проанализировала, как эти компании объявляли о негативных событиях, например низкой прибыли. Ли и ее коллеги обнаружили, что стоимость акций компаний, публично признававших свои ошибки, на

следующий год была выше, чем у компаний, пытавшихся такие ошибки скрыть.

Взяв за образец работу Ли, Бен Хо занялся поиском других способов установить зависимость между извинениями и экономическими результатами. В сотрудничестве со своей коллегой Элейн Лю он рассмотрел, как в Соединенных Штатах разрешаются случаи врачебных ошибок. Когда врач совершает ошибку, которая причиняет вред пациенту, он может оказаться в безвыходном положении. С одной стороны, если предположить, что речь идет о добросовестном враче, он хочет извиниться. С другой стороны, извинившись, он оказывается под угрозой судебного иска, который может оказаться разорительным. Однако представьте себя на месте пациента, не получающего извинений от врача, который сделал вашу жизнь или жизнь близкого вам человека неоправданно мучительной. Вы были бы в ярости, не правда ли? Даже если бы вы изначально не собирались подавать в суд, теперь вы, вероятно, сделали бы это. Именно это и происходит на самом деле: пациент расстраивается, врач не находит в себе сил извиниться, и это сердит пациента настолько, что он подает в суд.

Чтобы разорвать этот порочный круг, многие американские штаты — на момент публикации статьи Хо и Лю их было 36 — приняли законы, согласно которым извинения врача не являются доказательством вины в судебном разбирательстве (в 2005 году соответствующий законопроект внесли в сенат сенаторы Барак Обама и Хиллари Клинтон). Цель таких законов — дать врачам возможность без опаски приносить извинения, которые улучшают их отношения с пациентами и уменьшают вероятность судебного преследования. Поскольку эти законы были приняты в некоторых, но не всех штатах, Хо и Лю обнаружили, что в штатах, в которых действуют «законы об извинениях», количество исков уменьшилось на 16–18 процентов, а соглашения сторон в делах о судебных

ошибках достигаются почти на 20 процентов быстрее. Столь огромное уменьшение числа дорогостоящих, изнурительных судебных тяжб было достигнуто лишь потому, что люди смогли услышать, как лицо, облеченное полномочиями, говорит «извините». Эти результаты помогли Хо определить реальную ценность извинений и подтвердили теорию, которую он разрабатывал и до этого: извинение бывает действенным, когда видно, что оно дается с трудом.

Идет ли речь о враче, строителе или политике, продуктивность наших отношений со специалистом зависит от нашего глубокого доверия к нему. Когда специалист допускает ошибку, отношения оказываются в опасности. Сможет ли специалист восстановить эти отношения своими извинениями, говорит Хо, зависит от того, видим ли мы, что эти извинения даются ему некоторой ценой. Хо использует положения теории игр — раздела математики, играющего важную роль в экономике и биологии. В теории игр есть понятие «дорогостоящего сигнала» (costly signal): это сигнал, который актор передает таким образом, что его трудно фальсифицировать. Классическим примером такого сигнала в биологии стал хвост самца павлина. Согласно объяснению специалистов по теории игр, смысл хвоста именно в его избыточности: демонстрируя его, самец павлина сообщает о своей необычайной приспособленности и способности к воспроизводству подобно королю, который строит себе несуразно роскошный дворец, чтобы показать свое богатство и могущество. Чтобы подать достаточно убедительный для других сигнал, говорящий «я выгодная пара» или «я могуществен», этот сигнал должно быть трудно сымитировать.

Хо считает, что в случае с извинениями работает та же логика. Когда нам кажется, что некто обошелся с нами несправедливо, мы хотим, чтобы он сказал «прошу прощения», но одних слов часто бывает недостаточно для того, чтобы

извинение показалось нам удовлетворительным; нам нужно почувствовать, что произнести эти слова было трудно. Хотя психологи-консультанты, занимающиеся отношениями в парах, говорят своим клиентам, что извинения перед партнером помогают залечить разрывы в отношениях, всякий, у кого когда-либо были личные отношения, знает, что слишком поспешные извинения могут быть бесплодными. Если вы извиняетесь, но при этом создается впечатление, что вам не пришлось преодолевать себя, ваши извинения кажутся пустыми и бездумными. Более того, иногда мы наказываем тех, кого любим, за то, что они просят у нас прощения, заставляя их рассказывать, почему они не извинились раньше. Делаем мы это потому, что хотим, чтобы они заплатили за это эмоциональную цену. Та же логика применима и к извинениям корпораций. Глумления и унижения, которые часто следуют за публичными извинениями компаний или политиков, — не доказательство, что такие извинения были пустой тратой времени, говорит Хо; именно эти глумления и унижения и делают извинение действенным.

Хо перечисляет разные способы сделать извинение дорогостоящим. Например, «Извини меня — вот тебе цветы». Это самый простой вариант дорогостоящего извинения. Его стоимость очевидна и осязаема. Чем дороже будут цветы, тем лучше. Бывает еще «извинение с обязательством»: «Прости меня, я больше так не буду». Здесь стоимость состоит в том, что вы отказываетесь на будущее от некоего права или некой возможности. Разумеется, если после этого вы совершаете тот же поступок, вероятность того, что извинение сработает в следующий раз, уменьшается. Бывает извинение, которое я назвал бы «извинением англичанина»: «Прости меня, я вел себя как идиот». Этот подход особенно интересен, потому что вы расплачиваетесь своим правом считаться человеком компетентным и успешным (Хо назы-

вает этот вариант «статусным извинением»). Наконец, бывает извинение, которое Мириам Остинга называет «отклоняющей» реакцией: «Мне очень жаль, но я не виноват». Это извинение не очень помогает в восстановлении отношений именно потому, что его использование не будет дорогостоящим. Тем не менее в некоторых случаях именно оно может быть наилучшим вариантом, например, если вам важнее всего сохранить репутацию компетентного человека и вы можете продемонстрировать, что ошибка произошла не по вашей вине.

В 2018 году у Хо появилась неожиданная возможность проверить свою теорию извинений на данных, собранных в реальной жизни. Ему позвонил Джон Лист, профессор Чикагского университета, известный проведением экспериментов на крупных наборах реальных данных. Лист звонил в качестве главного экономиста компании Uber. Он хотел, чтобы Хо помог ему найти численное выражение пользы извинений для компании. Как любой компании, работающей в сфере услуг, Uber случается раздражать или огорчать клиентов: машина не приезжает, водитель выбирает не тот маршрут и так далее. Лист подозревал, что плохо обслуженный клиент, получивший извинения, с большей вероятностью снова воспользуется услугами Uber в будущем. Но для того, чтобы убедить в этом руководство компании, ему нужно было выразить ценность извинений в цифрах.

Лист и его сотрудники уже установили, что некачественное обслуживание дорого обходится Uber. Клиенты, которых привезли к месту назначения с опозданием в 10–15 минут, тратят на 5–10 процентов меньше в следующих поездках. Хо и Лист хотели выяснить, смогут ли извинения побудить клиентов снова начать платить больше. Вместе еще с двумя экономистами, Бэзилом Гальперином и Иэном Мьюэром, они разработали эксперимент, который должен был помочь ком-

пании Uber понять, каким должно быть действенное извинение и какова его ценность.

У исследователей был крупный массив реальных данных, объединяющий информацию об 1,6 миллиона пассажиров в крупных американских городах. Они смогли выделить тех пассажиров, у которых недавно были неудачные поездки, и сделали так, чтобы они в течение следующего часа получили по электронной почте письма с извинениями. Экономисты разбили пассажиров случайным образом на восемь групп и отправили разные письменные извинения всем группам, кроме контрольной: пассажиры этой группы не получили никаких извинений (контрольная группа представляла существующее положение вещей, так как в это время извинения за неудачные поездки не были предусмотрены правилами Uber). Некоторые пассажиры получили просто извинения без уточнений. Некоторые получили «статусные извинения», в которых была фраза «Мы знаем, что ошиблись в оценке ситуации». Некоторые получили «извинения с обязательствами», в которых говорилось, что компания Uber приложит все усилия, чтобы сообщать клиентам время прибытия, на которое они могут полагаться. Затем все четыре группы (контрольную, с простыми извинениями, со статусными извинениями и с извинениями с обязательствами) разбили надвое, и половине каждой группы отправили купоны на 5 долларов, которые можно было использовать в следующей поездке. Экономисты отслеживали, как пассажиры пользовались услугами Uber, сколько поездок они совершали и сколько денег тратили, в течение следующих сорока восьми дней.

Результаты этого исследования позволили Хо и его соавторам сделать несколько открытий. Во-первых, извинения — не панацея. Как оказалось, простые извинения не производили почти никакого эффекта: простое выражение сожаления очень мало влияло на число и длительность поездок, которые

пассажиры заказывали впоследствии. Во-вторых, самыми действенными оказались дорогостоящие извинения: выдача купонов вместе с извинениями привела к чистому *приросту* сумм, которые пассажиры тратили на услуги компании, по сравнению с их же тратами до неудачных поездок. В-третьих, извинениями не следует злоупотреблять. У некоторых клиентов было по нескольку неудачных поездок, и они получили по нескольку извинений. Эти клиенты наказывали компанию даже сильнее, чем те, которые не получили никаких извинений.

Это созвучно тому, что говорили переговорщики по заложникам, с которыми беседовала Мириам Остинга. «Если извиниться пять раз за пять минут, это не создаст позитивных отношений», — сказал ей один из них. Чем больше извинений получаешь от собеседника, тем менее ценными они ощущаются. В какой-то момент они начинают казаться дешевыми, даже оскорбительными.

Умение извиняться — далеко не простое искусство, потому что одно и то же извинение может действовать по-разному в зависимости от того, кто его приносит и что он делает. Лариса Тиденс, социальный психолог из Стэнфордского университета, изучала, как эмоции, которые политики проявляют на публике, влияют на их восприятие избирателями. В одном из экспериментов Тиденс показывала респондентам одну из двух видеозаписей президента Клинтона. Обе они были отрывками его показаний перед большой коллегией присяжных по скандалу 1998 года, связанному с Моникой Левински (эксперимент проводился в 1999 году, когда Клинтон еще был президентом, а его противники начали процедуру импичмента). На одной из записей Клинтон явно рассержен. Он называет обращение, которому он подвергается, неприемлемым, дурным и несправедливым и высказывает подозрения

относительно мотивов следствия. Он смотрит прямо в камеру и яростно жестикулирует, подчеркивая свои утверждения. В другой записи Клинтон размышляет о своих отношениях с Левински и держится совсем по-другому. Он говорит, что их связь была ошибкой. Он опускает голову и отводит взгляд в сторону.

В то время комментаторы в СМИ единодушно считали, что Клинтону нужно признать свою вину и раскаяться, если он хочет восстановить отношения с избирателями. Тиденс пришла к противоположному выводу: респонденты, просмотревшие «рассерженную» запись, относились к Клинтону лучше, чем те, которые просмотрели запись «покаянную». По мнению Тиденс, дело тут в том, что «гнев сигнализирует о компетентности». Социальные психологи достоверно установили, что люди, выражающие гнев, воспринимаются более сильными и компетентными, хотя и выглядят менее дружелюбными, менее душевными и менее приятными. Рассерженный человек с большей вероятностью кажется имеющим высокий статус, чем человек печальный или раскаивающийся. Нельзя сказать, что извиняющийся стиль Клинтона не имел позитивного влияния на его восприятие респондентами; видя его в таком виде, они ощущали к нему бóльшую *симпатию*. Но те, кто видел Клинтона рассерженного, испытывали к нему большее *уважение*.

Из-за необходимости выбора между уважением и симпатией бывает трудно выбрать правильный тон для извинений. Если вы выбираете статусные извинения («Извините, я поступил глупо»), вы частично жертвуете своей репутацией компетентного человека — то есть уважением — в обмен на способность нравиться. Это может быть рискованным ходом. Следует ли так поступать, зависит от того, что важнее для данных отношений — компетентность или способность нравиться. Никто не хочет услышать от врача «Честно гово-

ря, я в этом ни черта не понимаю», но супругу или родителю следует заботиться о теплых отношениях больше, чем об авторитете.

Для тех, кому нужно и то и другое, — например для переговорщиков в ситуациях с захватом заложников, — выбор правильного момента для признания ошибки может требовать особого искусства. Некоторые из тех, с кем беседовала Остинга, говорили ей, что не решаются признавать свои ошибки без крайней необходимости, потому что им нужно, чтобы человек, находящийся в кризисном состоянии, был убежден в их компетентности. Другие видели в ошибках возможность уравновесить изначально перекошенное соотношение сил. Извинения могут помочь переговорщику проявить готовность к уступкам, что притупляет недоверчивость собеседника и открывает путь к более близким отношениям (одна из переговорщиц сказала Остинге, что иногда даже возвращается к ранее допущенной ошибке в дальнейшем разговоре, если чувствует, что ее последствия все еще ощущаются: «Мне кажется, что вас все еще беспокоит то, что я сказала»). Ошибка может привести к возникновению общего для переговорщика и его собеседника «пузыря», в котором у отношений между ними будет время стать более зрелыми и глубокими. Возможные последствия происходящего, посторонние наблюдатели, будущее — необычность всей ситуации — все это может быть временно забыто, пока участники разговора разбираются, в чем и почему ошибся переговорщик. «Внутри такого пузыря они могут сплотиться», — сказала мне Остинга.

В спорах должно быть множество ошибок. Спор, участники которого рассчитывают каждый шаг как ход в шахматах и делают все возможное, чтобы не сказать ничего неправильного, будет пресным и холодным. К тому же он скорее всего окажется непродуктивным; как напоминают нам переговор-

щики Остинги, разговор без ошибок бывает либо бессодержательным, либо механическим, либо и таким и другим сразу. Разумеется, это не значит, что следует радоваться, когда вы понимаете, что были глухи к эмоциям собеседника, разговаривали с ним чересчур высокомерно или перепутали его имя. Но, если эта книга поможет вам проводить неприятные разговоры, это не потому, что вы сумеете избежать всех тех ошибок, которые вы можете допустить, а потому, что вы научитесь лучше замечать такие ошибки и будете знать, как на них реагировать.

Когда вы поймете, как и почему споры сбиваются с верного пути, перспектива неровного, неприятного спора покажется вам не такой пугающей. Во-первых, потому что вы осознаете, что дело не только в вас: люди все время допускают подобные ошибки, но обычно не признают их ошибками. Во-вторых, вы научитесь видеть в своих ошибках скрытые возможности. Исправляя свою собственную ошибку — разрешая свою фальшивую ноту, — вы можете укрепить свои отношения с собеседником и сделать разговор с ним более насыщенным.

Ошибка дает ситуации встряску. Во всяком случае, она должна действовать таким образом. Это мини-циклон, проходящий через разговор, меняющий его ландшафт, открывающий новые перспективы. Кроме того, она дает вам возможность правильно извиниться, что, как мы видели, далеко не сводится к простой вежливости. Извинение должно быть затратным. Я не хочу сказать, что каждый раз, когда вы совершенно не понимаете, что имеет в виду собеседник, вы должны выдавать ему купон на пять бесплатных утверждений. Я хочу сказать, что признание ошибки должно быть эмоционально дорогостоящим. Когда вы извиняетесь, это должно означать нечто большее, чем просто «Идем дальше»; иначе идти дальше будет трудно, по крайней мере для того,

кому кажется, что к нему отнеслись пренебрежительно или несправедливо. Когда вы уступаете собеседнику, вполне можно показать ему, как трудно дается вам эта уступка, — на самом деле это даже полезно.

Один из худших способов извиняться — говорить «Прошу прощения, если…». Это «если» немедленно делает извинения дешевыми и неискренними, потому что вы не признаете свою ошибку. Если вы не уверены, что совершили ошибку, лучше вообще не извиняться, пока вы не будете абсолютно уверены, что действительно ошиблись.

И если вы чувствуете себя виноватым, это хорошо.

11

НАРУШАЙТЕ СЦЕНАРИЙ

Споры между враждующими сторонами оказываются в плену простых и предсказуемых схем. Чтобы сделать спор более продуктивным, вносите в него новшества и отклонения от привычного. Действуйте неожиданно.

Осенью 1990 года норвежский социолог Терье Рёд-Ларсен и его жена, дипломат Мона Юль, посетили Газу, истерзанную сражениями полоску земли на Средиземноморском побережье Израиля. Там проживало около миллиона палестинцев. Рёд-Ларсен готовил обзор условий жизни на этой территории, имевшей тогда самую высокую плотность населения на Земле. Когда норвежцы осматривали в сопровождении сотрудника ООН лагерь палестинских беженцев, они стали свидетелями стычки между молодыми палестинцами и израильскими солдатами.

Когда вокруг них засвистели израильские пули и посыпались камни, которые бросали палестинцы, Рёд-Ларсен и Юль замерли в ужасе. Пока их сопровождающий пытался разрядить ситуацию, Рёд-Ларсен и Юль как зачарованные смотрели на лица молодых людей, сражавшихся с обеих сторон. Они казались испуганными, ожесточенными, мрачными. Но особенно бросалось в глаза, насколько они похожи друг на друга.

В течение следующих трех лет Рёд-Ларсен с помощью Юль несколько раз побывал в Израиле и встречался с израильтя-

нами и палестинцами. Хотя он встречался с ними в качестве социолога, он решил предпринять нечто, выходящее далеко за границы его научной деятельности. Рёд-Ларсен хотел найти способ помочь обеим сторонам признать, что разделяющая их пропасть не так велика, как им казалось, что образ врага, сложившийся у каждой из сторон в отношении другой за десятилетия вооруженной борьбы, мешает им увидеть друг в друге тех, кем они на самом деле являются, — людьми, имеющими общие интересы в установлении мира.

По сути дела, это были несбыточные мечты, но Рёд-Ларсен был непоколебимым оптимистом. Журналистка Джейн Корбин, работающая на Би-би-си, писала, что Рёд-Ларсен был «совершенно убежден, что все, что стоит сделать, может быть сделано». Уверенный, но не самонадеянный, вечно улыбающийся Рёд-Ларсен умел сразу же вызвать во всех, кто с ним встречался, приязнь и доверие. Его любимым выражением было «Иногда невозможное бывает легче возможного».

Рёд-Ларсен считал, что путь к миру пролегает через Организацию освобождения Палестины (ООП). Официально ни Израиль, ни США не вели переговоров с ООП, так как считали ее террористической организацией. Когда в 1991 году начался мирный процесс под эгидой Вашингтона, в нем участвовали другие палестинские руководители. После падения Берлинской стены возникла надежда на установление нового мирового порядка, но уже к 1993 году переговоры забуксовали. США не годились на роль беспристрастного посредника как потому, что Израиль был их союзником, так и из-за своей огромной военной и экономической мощи. Палестинцы не доверяли американцам, а израильтян возмущало то давление, которое американцы на них оказывали.

Рёд-Ларсен задумался, не сможет ли Норвегия предложить нечто такое, чего не могут предложить США. Норвегия — маленькая страна, не способная оказывать давление

на кого-либо. У нее были хорошие отношения с обеими сторонами конфликта. У нее есть собственные нефтяные запасы; следовательно, ее экономические интересы на Ближнем Востоке минимальны. Сравнительно скромные размеры Норвегии — ее население составляло на тот момент чуть больше четырех миллионов человек — давали ей еще одно преимущество: небольшие группы влиятельных людей могут быстро производить изменения.

Мона Юль дружила с Яном Эгеланном, бывшим социологом, который в то время работал заместителем министра иностранных дел Норвегии. Соавтором Рёд-Ларсена по социальному исследованию Палестины была социолог Марианна Хейберг, мужем которой был вновь назначенный министр иностранных дел Юхан Йорген Хольст. Спокойная, неформальная общественная жизнь Норвегии резко контрастировала с огромной, забюрократизированной, жесткой иерархической структурой американского правительства. В Норвегии Рёд-Ларсен знал всех и все знали его. Некоторые из его знакомых были готовы выслушать его безумную идею.

Рёд-Ларсен предложил провести в Осло переговоры, отдельные от официальных переговоров в Вашингтоне. Они должны были проходить под эгидой Норвегии и быть тайными. Не предполагалось ни торжественных дипломатических церемоний, ни пресс-конференций, ни роскошных лимузинов. Самое главное, не предполагалось никакой игры на публику. Рёд-Ларсен заметил, что повышенное внимание общественности к мирному процессу, идущему в Вашингтоне, усиливает поляризацию участников переговоров. Израильтяне и палестинцы ни на мгновение не упускали из виду реакцию своих соотечественников. Они ощущали сильное давление, заставлявшее их сохранять лицо: участники переговоров чувствовали себя обязанными любой ценой создавать впечатление силы, так что рассчитывать на гибкость

было очень трудно. В результате стороны практически не взаимодействовали друг с другом. Вместо этого они обозначили свои позиции и заняли глухую оборону; их действия и реакции были предсказуемыми и ничем не отличались от того, что происходило на предыдущих переговорах. С тем же успехом этот процесс мог идти по заранее написанному сценарию.

Профессор Питер Коулман, исследующий вопросы разрешения конфликтов, возглавляет в Колумбийском университете Лабораторию трудных переговоров[1]. Коулман и его сотрудники проанализировали сотни бесед между людьми с противоположными взглядами. Они изучают эмоциональную динамику разговоров: как такие разговоры протекают и как они заходят в тупик. Затем они представляют результаты на графиках.

Лаборатория использует методику, схожую с той, которую впервые разработали исследователи отношений. Они подбирают незнакомых друг с другом людей с противоположными взглядами по острым вопросам и предлагают им обсудить эти темы. Затем каждому из участников разговора дают прослушать его запись и спрашивают, что он или она чувствовали в каждый момент беседы. Ответы анализируют, отмечая позитивные и негативные эмоции, а также определенные мысли и варианты поведения. Разговоры бывают весьма бурными; некоторые из них приходится прекращать раньше времени. Другие беседы проходят гораздо удачнее.

Коулман и его коллеги выявили ключевое различие между разговорами более конструктивными и более деструктивными. Деструктивный разговор быстро заходит в тупик дина-

---

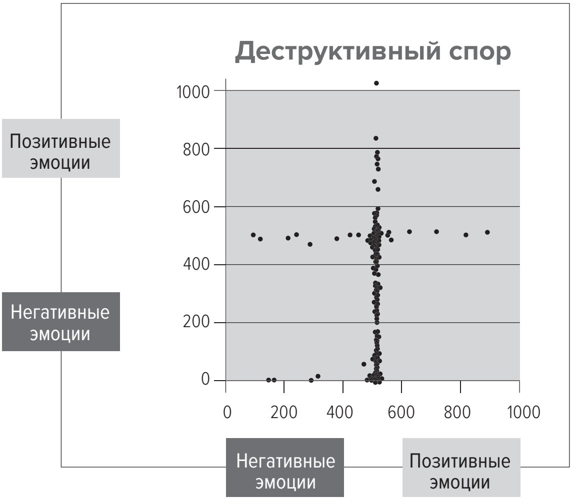
[1] Еще один проект, возглавляемый Коулманом, называется Лабораторией неразрешимых конфликтов. — *Примеч. ред.*

мики силового противостояния и остается в этом состоянии, становясь все более агрессивным. Каждый из участников примыкает к одной из сторон и обвиняет противную сторону во всех бедах мира. Конструктивные же разговоры не всегда бывают тихими или любезными — в них возможны и оскорбления, и обман, и их участники могут отмечать, что были обижены или рассержены, — но в какой-то момент участвующим в них удается избавиться от этой тенденции или подавить ее. В них проявляются, пусть даже мимолетно, позитивные эмоции, например удовольствие, эмпатия или понимание. Такие разговоры бывают более откровенными. В них больше *разнообразия*.

«Более конструктивные диады, — сообщает Коулман, — рассматривали обсуждаемые вопросы более глубоко, подробно и гибко. В ходе дискуссии они ощущали большое количество разных эмоций, как позитивных, так и негативных. Кроме того, их поведение было более разнообразным и демонстрировало помимо упорной защиты своей позиции бóльшую открытость, гибкость и заинтересованность».

Когда группа Коулмана отобразила данные по эмоциям каждого разговора на графиках, картины конструктивных и деструктивных разговоров оказались очень разными. Конструктивные разговоры дают точки, разбросанные буквально повсюду беспорядочными скоплениями. У деструктивных получаются прямые линии, похожие на колеи. Создается впечатление, что эмоциональный диапазон участников деструктивных разговоров сжимается в узкую полосу. Они становятся совершенно предсказуемыми.

Программисты, разрабатывающие виртуальных собеседников (чатботы), различают два типа разговоров — «с сохранением состояния» (stateful) и «без сохранения состояния» (stateless). Участники беседы с сохранением состояния помнят, что говорилось в этом разговоре ранее. В диалогах без





На первом графике (деструктивный спор) точки собраны вдоль двух линий, что свидетельствует об узком эмоциональном диапазоне дискуссии. На втором графике (конструктивный спор) точки показывают, что по ходу дискуссии эмоции ее участников колебались в обоих направлениях. Коулман оценивал не только эмоции, но и мысли и поведение. Конструктивные споры оказались сложнее деструктивных по всем этим параметрам

сохранения состояния история разговора запоминается в меньшей степени или не запоминается вовсе, и каждая следующая реплика отвечает только на предыдущую. Эти диалоги настолько слабо зависят от контекста, что контекст предшествующего разговора в них даже не учитывается. Вполне очевидно, что легче разрабатывать системы для разговоров без сохранения состояния: если не пытаться учитывать весь ход разговора, а лишь выбирать подходящий ответ на единственную реплику, это требует обработки меньшего объема информации. С точки зрения программистов, проблема заключается в том, что система без сохранения состояния кажется «механической»: она выдает заранее подготовленные ответы, ничем не показывая, что знает, о чем идет речь. Но эта проблема не так велика, как можно было бы подумать, потому что многие разговоры между людьми также проходят без сохранения состояния.

Случалось ли вам участвовать в спорах вроде этого?

А. Мне очень понравилась эта книга.
Б. Правда? Она очень плохо написана.
А. Почему ты хочешь, чтобы я стыдился того, что мне нравится?
Б. А зачем ты вечно изображаешь жертву?
А. Ничего себе! Это ты вечно изображаешь жертву.
Б. Слушай, ты сегодня явно не в настроении.
А. Это я не в настроении?

И так далее. В таком разговоре каждая следующая реплика относится только к предыдущей. В беседе почти не остается воспоминаний о том, что происходило в ней раньше. Ни один из собеседников ничего не узнает от другого, и оба все больше раздражаются.

В 1989 году программист-старшекурсник Дублинского университета Марк Хамфрис написал программу виртуаль-

ного собеседника MGonz. Каждый раз, когда MGonz не получал ясной подсказки, помогающей понять, как отвечать на очередную реплику, программа выдавала оскорбления типа «Ну ты и тупица» или «Ладно, хватит, я с тобой больше не разговариваю» или «Напиши что-нибудь интересное или заткнись». Когда Хамфрис оставил свою программу на ночь подключенной к университетской компьютерной сети, наутро он обнаружил, что некто провел полтора часа, споря с MGonz, очевидно будучи уверен, что имеет дело с живым человеком.

Хамфрис случайно обнаружил одну из особенностей человеческих споров: они склонны утрачивать свое состояние. Спор, начинающийся о чем-нибудь, быстро превращается в спор о самом себе и ни о чем другом, и его участники оказываются в плену взаимного отрицания. Разговор становится чрезмерно простым, как прямая линия.

Споры без сохранения состояния могут продолжаться сколь угодно долго и сколь угодно бесплодно, потому что в них нет ни проблемы, которую нужно решить, ни выводов, к которым нужно прийти. И чем дальше, тем неприятнее они становятся. Подобно воде, спор, становясь горячее, переходит в более рассеянное состояние, но в этом случае выделяющийся газ токсичен. Вы можете забыть, о чем именно вы спорили со своим партнером, но наверняка запомните свои ощущения от этого спора.

Популяризатор науки Брайан Кристиан отмечает, что «словесные оскорбления попросту менее сложны, чем другие формы общения». Безымянный собеседник MGonz отвечал на оскорбления программы своими собственными оскорблениями. Какими бы остроумными или меткими ни были его ответы, он облегчал работу бота уже тем, что вообще отвечал на его реплики. Если бы он задал всего несколько вопросов, он быстро понял бы, насколько ограничен диапазон его собе-

седника. Чатботы почти совершенно не способны убедительно отвечать на вопросы типа «Что ты имеешь в виду?» или «Почему это?», потому что такие запросы объяснений опираются на контекст. Они предлагают участнику разговора не просто ориентироваться на последнюю реплику, а расширять разговор.

Чтобы сделать разговор между людьми более человеческим и менее механическим, нам тоже нужно задавать вопросы, ответы на которые невозможно найти в заранее заготовленном сценарии. Именно поэтому в конфликтном разговоре так важна роль эмпатии, заинтересованности и неожиданности. В Мемфисе Дон Гулла показывал местным полицейским видеозапись попытки ареста (таких записей, снятых на смартфоны или нагрудные камеры, в Сети множество). Человек, только что совершивший попытку вооруженного ограбления, стоит перед магазином лицом к лицу с полицейским, который держит его на мушке пистолета. Пистолет преступника находится в его заднем кармане. Он не пытается его достать и не предпринимает попыток убежать, но отказывается подчиниться полицейскому, который просит его опуститься на колени.

Полицейский переходит от просьб к приказам, говоря все более настойчивым тоном. «На колени! — кричит он. — Я повторять не буду». Мужчина отказывается подчиниться, полицейский повторяет свое приказание. Тупиковая ситуация разрешается только с прибытием других полицейских. Показав эту запись, Гулла сказал: «Полицейский отдает с дюжину словесных команд. Ему следовало бы понять, что то, что он делает, не работает. Не упорствуйте в своих ошибках только потому, что вы уже потратили на них много времени».

Гулла разъяснил психологию тупиковой ситуации. «Этот парень просит вас отступить. Ваше эго говорит: “Нет, я полицейский”. Но кому какое дело? Дайте ему передышку. На-

пример, спросите, как его зовут. Можно даже опустить пистолет и предложить ему сигарету. Спросите себя, почему он отказывается встать на колени. Может быть, это кажется ему унизительным. Скажите: “Может, вы хотя бы сядете?”» «Иногда, — отметил он, — вам нужно просто изменить подход». Гулла рассказал о случае, когда полицейский бежал за кем-то по шоссе, по которому мимо них пролетали автомобили. Затем полицейскому, который уже совершенно запыхался, пришла в голову одна идея. Он остановился и крикнул: «Эй, я не в форме так бегать. Остановись, пожалуйста!» Преследуемый остановился, повернулся к нему и сдался. «Это было прекрасно», — сказал Гулла подмигнув.

Одним снежным вечером в январе 1993 года до загородного особняка в Норвегии после долгого пути из аэропорта добрались двое несколько ошеломленных израильских ученых. Рон Пундак и Яир Гиршфельд выступали в качестве тайных представителей израильских политиков. Участники с палестинской стороны, Абу Ала, Махер аль-Курд и Хасан Асфур, прибыли с опозданием, так как, к их немалому возмущению, их задержали на паспортном контроле. Особняк «Боррегорд» вместе с обслуживающим персоналом предоставил в распоряжение Рёд-Ларсена один норвежский бизнесмен, которому сказали только, что в нем будет проводиться некое международное политическое мероприятие.

На следующий день палестинцы и израильтяне собрались в гостиной. Атмосфера была, что и неудивительно, неловкой. Ни один из участников не знал, как пройдет эта встреча, и даже не был уверен, следует ли ему там находиться. Рёд-Ларсен выступил с краткой речью, объяснив, что норвежцы, в отличие от американцев, будут заниматься только организационными вопросами. «Если ваши стороны собираются жить вместе, вам нужно разобраться со своими проблемами

без посторонней помощи». Он посоветовал собравшимся потратить первые часы, которые они проведут вместе, на знакомство, рассказы о семьях и детях. После обеда разожгли камин; израильтяне и палестинцы расселись на красных бархатных диванах по обе стороны низкого кофейного столика и начали разговаривать.

Центральным элементом замысла Рёд-Ларсена были те вещи, которые упускает из виду или игнорирует традиционная дипломатия: обстановка, настроение, личности. Он не мог понять, почему палестинские и израильские переговорщики не могут поладить и даже понравиться друг другу, — точно так же, как не мог понять, почему молодые ребята на улицах Газы не могут играть вместе, а не сражаться друг с другом. Рёд-Ларсен верил, что, когда переговорщики как следует познакомятся со своими партнерами, разговоры между ними станут менее предсказуемыми и более творческими. Как он объяснял мне, «нашей целью было вывести их за рамки сценария». Его работой было создать условия, в которых это будет возможно.

На переговоры в Вашингтоне обе стороны прислали делегации, в каждой из которых было более сотни человек. Они жили в разных гостиницах и встречались за огромными столами после проведения раздельных пресс-конференций, а американские посредники договаривались о формулировке предложений и контрпредложений. В «Боррегорде» израильтяне и палестинцы вместе жили, вместе ели и вместе проводили свободное время. Рёд-Ларсен уделял самое пристальное внимание деталям, например рассадке за обеденным столом. Участникам переговоров подавали блюда норвежской кухни — копченую рыбу и печеный картофель в сливках — и предоставляли свободный доступ к вину и виски.

Пятеро переговорщиков заседали в разных частях особняка, а иногда выходили наружу, продолжая споры и обсу-

ждения во время долгих пеших прогулок по заснеженному лесу под звездным небом. Как говорит Джейн Корбин, царила атмосфера «выходных в загородном доме: вкусная еда, хорошая компания и увлекательные разговоры, продолжающиеся до поздней ночи». Переговорщики ощущали разительный контраст с привычными им коридорами власти в столицах. Новизна обстановки позволила завязаться новому, более свободному в эмоциональном отношении диалогу. Быстро возникли доверительные взаимоотношения.

Сам Рёд-Ларсен держался в тени. Он не принимал участия в дискуссиях, но, когда кто-либо из переговорщиков выходил передохнуть, он шел к нему высказать все, что было в тот момент у него на уме, в том числе и раздражение противоположной стороной. Рёд-Ларсен выслушивал его, повторял сказанное и заверял, что переговоры должны принести плоды. Один из переговорщиков заметил, что Рёд-Ларсен никогда не спрашивал его о ходе переговоров, только о его ощущениях. «Что вы чувствовали по поводу встречи со своими злейшими врагами? — как бы мимоходом спрашивал Рёд-Ларсен. — Думали ли вы, что когда-нибудь с ними встретитесь?»

Питер Коулман говорит, что в человеческой душе существует фундаментальное противоречие между упорядоченностью и сложностью; он называет его «первичным законом» (crude law) нашего существования. Мы хотим решений и развязок, но в то же время желаем интересного и нового. Мы стремимся к порядку и стремимся к свободе. Проблемы возникают, когда мы заходим в одном или другом направлении слишком далеко. Чересчур упорядоченное общество становится застойным и подавляющим; общество неупорядоченное — нестабильным и разобщенным. Психические заболевания часто возникают в результате чрезмерного стремления к по-

рядку (обсессивно-компульсивное расстройство) или к хаосу (шизофрения).

Когда мы ощущаем тревогу, угрозу или даже обычную усталость, мы испытываем сильную потребность в упрощении — ускоренном достижении упорядоченности. Что происходит, когда вы спорите с кем-либо? Вы ощущаете стресс, защищаетесь, чувствуете усталость. Поэтому вы выбираете все более простые ответы (она дура, он негодяй), и ваш оппонент делает то же самое. Когда происходит эскалация конфликта любого рода, говорит Коулман, обе стороны стремятся к упорядоченности. Обе стороны становятся все более упрямыми и негибкими. Нюансы, ирония и компромиссы исчезают, уступая место бинарным противопоставлениям: добро и зло, глупость и ум. Интерес к точке зрения оппонента становится подозрительным, потому что он приводит к вопросам, которыми мы предпочли бы не задаваться. То же происходит и с эмпатией, которая может затуманить ясность нашего морального суждения. Допустимым остается только один вопрос: вы за кого?

Чтобы помешать такому развитию ситуации, необходим нестандартный подход. Коулман советует не заниматься непосредственно развитием конфликта, а «перестать поступать логично». Главная задача — найти хоть какой-нибудь способ создать у сторон позитивное отношение друг к другу: «Может показаться, что это упрощение, но это очень важно. На самом деле, чем дальше такие попытки от рациональных уговоров и явных попыток поколебать эмоциональное состояние, тем лучше». Переговорщиков учат анализировать и логически обосновывать; они мыслят прямолинейно. Но именно прямолинейность и создает затруднения: необходимо использовать фантазию.

Иногда для внесения в двусторонние отношения творческого диссонанса требуется третья сторона. На перегово-

рах в Осло эту роль играли норвежцы. В начале 2000-х годов в Либерии группа рядовых, хотя и необычайно храбрых, женщин — матерей, теток, бабушек — создала «Международную сеть женщин за мир» (Women's International Peace Network, WIPN), организацию, которая помогла прекратить длившуюся десятилетиями гражданскую войну. Когда миротворцы ООН оказались в джунглях в безвыходном вооруженном противостоянии с группой мятежников, они позвали на помощь WIPN. Женщины появились на месте событий в белых футболках и головных уборах. Подняв руки, они вошли в джунгли с танцами и песнями. Вмешательство WIPN внесло в тупиковую ситуацию элемент неожиданности и изменило атмосферу, сделав ее более приязненной. Через двое суток женщины вывели мятежников из джунглей.

Первая встреча в Осло закончилась через три дня. В феврале ее участники снова собрались в «Боррегорде», заручившись негласным одобрением своих руководителей. Теперь обе стороны считали встречи в Осло, по-прежнему проходившие в тайне от внешнего мира, серьезным дополнением к официальным переговорам. За следующие несколько месяцев в разных загородных домах в Норвегии была проведена целая серия встреч, споры между участниками которых проложили путь к революционным соглашениям.

Рёд-Ларсен, будучи социологом, уделял пристальное внимание развитию отношений в группе. В «Боррегорде» сформировалась особая культура, и он искал способы сохранить ее гибкость и не позволить ей превратиться в жесткий протокол по мере появления на встречах новых, более высокопоставленных переговорщиков. Когда на переговорах впервые появилось одно высокопоставленное официальное лицо из Израиля, Рёд-Ларсен подвел к нему за руку палестинского переговорщика Алу и сказал: «Познакомьтесь со своим вра-

гом народа номер один!» Хотя эта фраза казалась импровизированной, Рёд-Ларсен тщательно продумал свои слова. С точки зрения традиционной дипломатии его реплика была бессмысленной. Однако эта шутка заставила улыбнуться как израильтянина, так и палестинца. Впоследствии эти же двое вместе ходили гулять по лесу и вели там жаркие дискуссии, перемежавшиеся скабрезными анекдотами.

В течение восьми месяцев Рёд-Ларсен днем и ночью занимался посредничеством между командами переговорщиков и их руководителями в Тунисе и Тель-Авиве. Он много работал над поддержанием в группе чувства товарищества — ощущения «мы против всего мира». Он понимал, что только в контексте такой странной солидарности противников могут появиться новые взгляды на мир. Эта работа была изматывающей как эмоционально, так и физически, но Рёд-Ларсену удалось создать условия, в которых заклятые враги смогли увидеть друг в друге человеческие существа — личностей, которым знакома боль изгнания и утрат; родителей, надеющихся на лучшее будущее для своих детей; людей, одинаково любящих неприличные анекдоты.

Кульминацией переговоров в Осло стала встреча, проходившая утром одного из сентябрьских дней 1993 года. Двое мужчин сошлись на лужайке Белого дома под чистым синим небом, в присутствии приглашенных на церемонию мировых лидеров; миллионы других людей наблюдали за происходящим по телевидению. Одним из двоих был премьер-министр Израиля Ицхак Рабин, бывший генерал израильской армии и ветеран кровавых сражений с арабскими соседями Израиля, в том числе палестинцами. Вторым был Ясир Арафат, руководитель ООП, которая в течение сорока лет вела повстанческую войну против Израильского государства.

Менее чем через девять месяцев после того, как Рёд-Ларсен провел первую тайную встречу в «Боррегорде», два ру-

ководителя встретились, чтобы подписать совместную декларацию о принципах, ставшую известной под названием «Соглашения Осло». ООП и Израиль впервые признали друг друга полноправными противниками: до этого момента многие считали, что такое невозможно. Стоявший между Рабином и Арафатом президент Соединенных Штатов Билл Клинтон предложил двум врагам пожать друг другу руки. Первым протянул руку Арафат. Рабин заколебался, как бы показывая, насколько трудно ему дается этот шаг. Затем они пожали друг другу руки.

Вскоре после этого рукопожатия переговоры о деталях соглашения зашли в тупик. Рабин, бывший, возможно, единственным израильским руководителем, который пользовался у себя в стране уважением, достаточным, чтобы претворить соглашения в жизнь, был убит в 1995 году. Пять лет спустя процесс, запущенный Соглашениями Осло, окончательно прекратился с началом Второй интифады, периода ожесточенной борьбы между палестинцами и израильтянами.

Встречи в Осло закончились неудачей, но это была ценная неудача. Дух соглашений сохранился в самой идее мирного двустороннего решения. Сохранилась и история переговоров в Осло, воспоминания о которых по-прежнему неярко светят в темноте. Если однажды невозможное внезапно показалось возможным, это может произойти и в следующий раз.

Питер Коулман ссылается на исследование, по оценкам которого приблизительно один конфликт из двадцати бывает «непреодолимым» — то есть чрезвычайно трудным для разрешения. Утверждается, что это соотношение применимо не только к дипломатическим и политическим столкновениям, но и к конфликтам в повседневной жизни, возникающим между членами семей, друзьями или коллегами. Хотя непреодолимые разногласия встречаются редко, они оказывают ог-

ромное влияние на жизнь участников и тех, кто их окружает, истощают их силы и создают атмосферу враждебности. Мы привыкли называть такие конфликты «сложными», но, как мы уже видели, в некотором смысле речь идет о прямо противоположной проблеме, из чего можно сделать некоторые выводы о том, как следует подходить к таким ситуациям. Как сказал мне Коулман, «конфликт побуждает нас упрощать, и, чтобы компенсировать эту тенденцию, требуется усложнение чувств, мыслей и действий».

Споры с друзьями и родными часто проходят по одним и тем же схемам. После начала спора вы можете предсказать, как будут развиваться события, подобно опытному шахматисту, который может предсказать следующие восемь ходов, лишь взглянув на доску. По ходу знакомого сценария мы ощущаем почти непреодолимую тягу следовать ему, играть свою роль в старом спектакле. Чтобы этого не произошло, нужно внести возмущение — сказать нечто такое, чего собеседник не ожидает, неожиданно согласиться с чем-нибудь или временно сменить тему. Можно варьировать не только то, что вы говорите, но и то, как вы говорите, — слова и интонации, которые вы используете. Можно сказать что-нибудь смешное, что-нибудь трогательное или даже что-нибудь не слишком осмысленное. Если вы всегда спорите в одном и том же месте, скажем на кухне или в офисе, найдите новое место для споров.

Этим вы пытаетесь создать место, в буквальном и переносном смысле, для новых способов общения друг с другом. Можно сказать, что вы открываете канал тайных переговоров со своим противником.

12

СОБЛЮДАЙТЕ ОБЩИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

В споре полезно иметь набор общепризнанных норм и ограничений, которые поддерживают самовыражение. Правила создают свободу.

В 2013 году, когда Кэл Тернбулл, которому было тогда семнадцать лет, учился в выпускном классе средней школы в шотландском городе Нэрне, он заметил, что у него и его друзей обычно бывают одинаковые взгляды, идет ли речь о политике, музыке или телевидении. Тернбулл задумался, куда нужно пойти, чтобы услышать мнение людей, придерживающихся другой точки зрения.

Этот вопрос не так очевиден, как кажется. Всякий, проживший долгое время на одном месте, как правило, проводит время с людьми, чье мировоззрение совпадает с его мировоззрением. Не всегда легко найти собеседников, взгляды которых радикально отличаются от ваших. Даже если вы их найдете, все вы будете испытывать социальное давление, побуждающее вас соглашаться друг с другом, потому что, как мы уже видели, несогласие может вызывать неуютное и неприятное ощущение. Разумеется, можно обратиться к интернету. Но когда Тернбулл посмотрел на дебаты в социальных сетях, он нашел в них множество фразерства и склок, но очень мало

искренней заинтересованности. Казалось, нет такого места, куда можно было бы пойти, чтобы проверить свои взгляды, испытать их на прочность, не ощущая себя под обстрелом. Тогда Тернбулл решил создать такое место. Он организовал на сайте reddit.com форум под названием Change My View — «Измени мои взгляды». За пять лет на него подписались более полумиллиона человек.

Change My View (CMV) — это место, где вы можете исследовать пределы своих мнений. Бывает ли так, что у вас сформировалась точка зрения на какой-нибудь вопрос — как управлять страной, существует ли Бог, какой фильм этого года оказался самым переоцененным, — но вам кажется, что вы видите не все стороны проблемы, что вы, возможно, упускаете из виду нечто важное? Если бывает, идите со своим мнением в CMV, и сообщество пользователей этого форума поможет вам обдумать ваши суждения, вежливо возражая против них. Чем бы это ни закончилось — измените ли вы свое мнение или нет, — вы сможете увидеть положение вещей по-другому.

Когда рассуждают, как полезны споры, часто подчеркивают ценность свободы слова. Но, как показал опыт социальных сетей, когда у людей появляется свобода выражаться так, как они хотят, без каких бы то ни было ограничений, споры часто вырождаются в ругань и оскорбления. В CMV нет абсолютной свободы. Тернбулл поддерживал весьма строгие правила поведения при помощи команды из двадцати с лишним модераторов, набранных из числа участников, регулярно пишущих в группу. Нарушители правил получают предупреждение, а затем, если они не обращают на него внимания, изгоняются с платформы. «Наши правила ограничивают, но они обеспечивают свободу в некоторых разговорах», — сказал он мне. Тернбулл не разрабатывал эти правила заранее: они сформи-

ровались постепенно, по мере того как он сам и сообщество пользователей осознавали, какие разговоры бывают полезными, а какие нет.

CMV работает следующим образом. Сначала вы публикуете точку зрения, которую предлагаете оспорить: «зоопарки безнравственны», «героин должен быть легализован», «Radiohead — лучшая рок-группа всех времен». На сайте нет никаких правил относительно содержания таких убеждений — они могут касаться чего угодно. Но это должны быть именно *ваши* убеждения: вы не можете написать «Один мой друг говорит, что…». Кроме того, вы должны быть готовы признать, что ваши убеждения могут быть ошибочными. Обеспечить соблюдение последнего правила трудно, поскольку невозможно точно узнать, что думают другие, но Тернбулл и его сотрудники научились различать некоторые надежные признаки неискренности. Авторы сообщений, снова и снова повторяющие одни и те же обоснования своих взглядов или постоянно разражающиеся гневными тирадами, по-видимому, не воспринимая и не обдумывая вопросов, которые задают им комментаторы, нарушают так называемый «запрет на демагогию».

Пользователей CMV просят «настроиться на разговор, а не на дебаты», потому что дебаты предполагают состязание людей, ни в коем случае не отказывающихся от своих взглядов, стремящихся победить, а не узнать нечто новое. Когда некто пишет в CMV, одно это уже означает, что он, подобно человеку, обращающемуся к психотерапевту, *амбивалентен*; некоторая часть его разума готова к переменам. Собственно, Тернбулл сказал мне, что хочет, чтобы платформа CMV была похожа на клинику, посетители которой могут узнать, в чем они не правы.

Когда вы вносите вопрос, CMV просит вас не просто изложить свою точку зрения, но и кратко объяснить, почему вы ее

придерживаетесь. Можно привести свои логические обоснования, но ценнее всего, по словам Тернбулла, обычно бывают рассказы о том, *как* вы пришли к этому убеждению. Связана ли эта точка зрения с вашей личной жизнью, с семьей, в которой вы выросли, с какими-нибудь конкретными событиями в вашей жизни? Философ может сказать, что информация о том, как именно человек приобрел то или иное убеждение, не имеет значения: справедливость или ошибочность такого убеждения можно установить, опираясь исключительно на логику и факты. Но Тернбулл и пользователи CMV убедились, что выяснение связей между мнением человека и его жизнью помогает улучшить разговор.

Сведения о личности и прошлом автора утверждения помогают комментаторам формулировать вопросы и доводы. Пользователи, наиболее успешно изменяющие точки зрения других, как правило, не выступают с готовыми аргументами, которые можно применять к кому угодно, а приспосабливают свои комментарии к особенностям человека, поддерживающего данное суждение. Чем лучше эти комментаторы ощущают, что разговаривают с живым человеком, тем менее они склонны проявлять пренебрежительное отношение к его убеждениям и тем более склонны показывать, что прислушиваются к его словам, — а человек, который чувствует, что к нему прислушиваются, с большей вероятностью будет готов изменить свое мнение. «Что значит прислушиваться на текстовом форуме? — спрашивает Тернбулл. — По-моему, это значит обращать внимание на те причины, по которым у человека появилось то или иное мнение, и на тот путь, которым он к нему пришел».

Чаще всего участники форумов в социальных сетях сразу вцепляются в тему спора, не пытаясь для начала понять друг друга. В результате они затрагивают лишь поверхность вопроса, не углубляясь в его суть. «Я думаю так-то!» — «Ну

а я думаю так-то!»… «Иногда лучше не спешить добраться до того пункта, по которому вы не согласны друг с другом, — говорит Тернбулл. — Начните с самого начала, походите вокруг да около основного вопроса, посмотрите, что из этого получится». Когда от автора утверждения требуется, чтобы он не спеша сформулировал свою точку зрения, это хорошо еще и тем, что заставляет его сделать первый шаг к объективному рассмотрению изъянов своей точки зрения. Подробные обсуждения часто позволяют людям обнаружить, что на самом деле они не настолько уверены в своей правоте, насколько им казалось.

Комментаторы обязаны не соглашаться с точкой зрения автора утверждения. Тернбулл не хотел, чтобы его форум был местом, куда можно прийти за простым подтверждением точки зрения, — в конце концов, для этого есть множество других площадок. Однако очень важно, чтобы несогласие было высказано вежливо и уважительно. Первое правило, с которым должны были согласиться участники форума, было самым простым: *никакой грубости или враждебности*. Модераторы Тернбулла внимательно следят за любыми проявлениями грубости или агрессии. Запрет на враждебное отношение, говорит он, играет фундаментальную роль: «Очень важно, чтобы участники не нарушали это правило, потому что, если они его нарушают, это просто уводит от темы разговора. После этого всем остальным становится очень трудно убедить в чем-либо автора сообщения. Это меняет тон разговора».

На этом положении имеет смысл остановиться подробнее. Тон иногда считают второстепенным элементом взаимодействий между людьми. («Что вы беспокоитесь о тоне? Займитесь лучше сутью проблемы».) Но тон *важнее* сути. Он проникает глубже, чем слова. Это то средство, при помощи которого мы выражаем, какие отношения мы надеемся уста-

новить с собеседником. Ваш тон ясно показывает, каким вы видите себя по сравнению со мной: более или менее умным, вышестоящим или заискивающим, рассчитывающим на серьезное или шутливое общение. Как мы видели во всех обсуждавшихся случаях, спор, между участниками которого не устанавливаются взаимоприемлемые отношения, обречен на неудачу.

Тернбулл отмечает, что, когда участники CMV нарушают запрет на враждебность, они часто делают это неосознанно и сразу же извиняются. «Они стремятся изменить точку зрения другого человека. Поэтому грубость им невыгодна, потому что убедить собеседника в чем-либо становится труднее». Это должно быть очевидно, но в пылу спора об этом часто забывают. Самое хитроумное из правил CMV не позволяет участникам забыть, зачем они вообще оказались на этом форуме: авторы утверждений награждают тех комментаторов, которые доказывают им, что они были не правы. Когда и если автор решает, что разговор в CMV изменил его точку зрения, он присуждает комментатору, который его переубедил, «дельту» (греческая буква Δ используется в математике и физике для обозначения изменения).

Чем больше участник набирает дельт, тем выше его авторитет на форуме, потому что это доказывает его способность изменять взгляды других. «В первый раз, когда я получил дельту, — сказал один из участников исследователю, который изучал CMV, — я чувствовал, что достиг чего-то важного». Комментаторам важно поддерживать хорошие отношения с авторами утверждений, потому что в противном случае они ни в чем не смогут их убедить.

В начале существования сайта CMV Тернбулл и его коллеги-модераторы заметили одну проблему: участники, мнение которых изменилось в результате дискуссии, часто не хоте-

ли этого признавать. Хотя они переходили на позицию, отличающуюся от той, которая была у них изначально, они пытались сделать вид — возможно, перед самими собой не в меньшей степени, чем перед другими, — что с самого начала придерживались приблизительно этой же самой точки зрения. Тернбулл хотел, чтобы участники признавали, что были не правы. Не потому, что он хотел, чтобы они почувствовали себя униженными, — совсем наоборот. Он хотел, чтобы неправота не казалась чем-то позорным. «Никто не любит оказываться неправым. Это неприятно. Но если подходить к собственной неправоте позитивно, она дает нам шанс узнать нечто новое, что-то понять и избавиться от части нашего невежества. Она может не вызывать ощущения, что на нас нападают». Хотя с тех пор, как Сократ пытался успокоить в этом отношении афинян, прошло более 2000 лет, в этом все еще нужно убеждать.

Когда мы говорим об «изменении взглядов», мы обычно имеем в виду разворот на 180 градусов — нечто вроде обращения апостола Павла. Проблема в том, что это делает изменение точки зрения делом чрезвычайно ответственным. Участникам CMV рекомендуется присуждать дельты, просто когда они чувствуют, что дискуссия привела к более глубокому пониманию данной темы, или когда они узнают от своих оппонентов нечто новое. «Полезно понимать выражение “точка зрения” буквально, — говорит Тернбулл. — Если вы хотя бы немного меняете свое положение, перед вами сразу открывается другая перспектива».

Тернбулл заметил, что те, кому хорошо удается изменять мнения других, — пользователи с большим количеством дельт — умело задают продуктивные вопросы. Они задают вопросы не чтобы раскритиковать собеседника («Как вообще можно было подумать, что…?»), а чтобы лучше понять его. Иногда их вопросы выявляют противоречия, на которых

основывается позиция автора утверждения, что быстро приводит его к необходимости пересмотреть свою точку зрения (лично для меня, например, страшнее всего бывает тот момент, когда я слышу, как собеседник пытается объективно переформулировать мою точку зрения). Но это возможно только тогда, когда вопросы порождаются искренним интересом — те, кто задает вопросы в стиле судебного обвинителя, гораздо менее способны переубеждать. Как говорит Тернбулл, «хотя может показаться, что это противоречит самой идее CMV, когда вступаешь в разговор, с самого начала намереваясь переубедить собеседника, это может несколько повредить процессу».

Мы уже видели, что выпрямительный рефлекс может вредить разговору. Более действенный способ переубеждения — стать партнером собеседника в совместном исследовании. Участники, накопившие много дельт, часто проявляют некоторую неуверенность в своих собственных убеждениях. Процесс изменения своего собственного мнения и процесс изменения мнения кого-то другого начинаются из одной и той же точки, с вопросов, обращенных одновременно и к опрашиваемому и к спрашивающему, — не правда ли?

CMV — богатый источник данных для исследователей, которых интересует, как и почему люди изменяют свои мнения. Группа информатиков из Корнеллского университета проанализировала материалы этой платформы за два года. Оказалось, что около трети авторов утверждений, опубликованных на форуме, изменили свою точку зрения. Может показаться, что это не так много, но с учетом предыдущих исследований, посвященных убеждению и изменениям отношения, этот результат кажется поразительным. Исследователи из Корнелла проанализировали статистические данные по типам бесед, в которых присуждались и не присуждались дельты. Резуль-

таты этой работы согласуются с наблюдениями Тернбулла и расширяют их.

Например, чаще всего к успешному переубеждению приводят комментарии, в которых используются несколько иные слова, нежели в исходном утверждении. Это очень интересно, потому что из этого следует, что для изменения точки зрения нужно, чтобы утверждение было переформулировано в других терминах, что позволяет увидеть его в новом контексте. С этим положением связан и другой вывод исследователей: в переубеждении помогает использование конкретных примеров, а также фактов и статистических данных. Лучшее средство — это сочетание повествования и объективных доказательств.

Как правило, более развернутые ответы оказываются более действенными, чем краткие (кроме тех случаев, когда кажется, что комментатор разводит демагогию). Автора утверждения с большей вероятностью удается переубедить не одним сокрушительным ответом, а в ходе беседы с комментатором. Однако если его мнение не изменится за пять обменов репликами, оно, скорее всего, не изменится и дальше (это наблюдение помогло мне научиться вовремя выходить из споров в Twitter).

Кроме того, как выяснили исследователи, помогает «страхование рисков». Аргументы, содержащие фразы вроде «вполне может быть», как правило, более убедительны, чем выражающие абсолютную уверенность. Когда тон комментатора показывает, что он не вполне уверен в своем мнении, автор исходного утверждения становится менее бдительным. Слабость — сила.

Специалисты по дорожному движению знают, что на шоссе с плотным движением всего два-три водителя могут сделать нечто такое, что нарушит течение транспортного потока

и создаст пробку, в которой застрянут сотни автомобилей. Тот же принцип действует и в сетевых дебатах. Всего несколько намеренно вредящих или просто раздражительных участников могут завладеть всеобщим вниманием, и не успеешь оглянуться, как воцарится «новая нормальность» и разговор зайдет в мрачный тупик.

Мало кто решает грубить сознательно; точно так же мало кто намеревается неуклонно оставаться вежливым. В какой бы среде мы ни общались, мы рефлекторно ориентируемся на поведение других. Этот принцип работает и на базовом уровне, в случае диады: когда один из участников разговора между двумя людьми вносит в беседу оттенок враждебности, второй немедленно замечает это и ощущает стремление ответить тем же. В сетевом общении такое поведение воспроизводится в увеличенном масштабе. Участники дискуссий, сами того не сознавая, оглядываются вокруг и спрашивают: как тут принято себя вести — разбрасываться оскорблениями или участвовать в уважительных дебатах?

Это возлагает на каждого определенную ответственность. Мы уже привыкли к той мысли, что то, что мы покупаем, или то, как мы путешествуем, оказывает влияние на окружающую среду. То, как мы общаемся, также оказывает на нее влияние. Каждой своей репликой мы можем либо сделать беседу лучше, либо увеличить ее загрязнение. Более того, то, что мы говорим, может быть не так важно, как то, как мы это говорим. В конце концов, мы не можем быть абсолютно уверены в своей правоте. В чем мы можем быть уверены — и на что мы можем сознательно влиять, — это то, какой пример мы этим подаем.

Однако повышение качества сетевых споров зависит не только от их индивидуальных участников: как показал нам пример CMV, хорошо продуманные правила также вносят в это дело свой вклад. Даже самые простые правила могут быть

полезны, если они хорошо известны участникам. Кое-кто беспокоится, что строгие правила могут привести к снижению числа участников и ограничению свободы слова. В 2016 году этот вопрос изучал Натан Матиас, профессор коммуникации Корнеллского университета. Он провел исследование сообщества научных дискуссий платформы Reddit, в котором в то время было 13,5 миллиона подписчиков. Матиас сделал так, что в некоторых дискуссиях пользователи видели объявления о правилах сообщества, в число которых входит запрет оскорбительных выражений. По сравнению с дискуссиями, в которых пользователям не показывали таких объявлений, участники, комментирующие впервые, значительно чаще следовали правилам. Особенно важно отметить, что уровень участия новичков в дискуссиях увеличился в среднем на 70 процентов. Правила их не пугали. Ясное объявление правил взаимодействия, будь то в сети или на работе, повышает качество общения для всех, в первую очередь для тех, кто еще не пробыл в этом месте достаточно долго, чтобы постепенно усвоить местные групповые нормы. Общие для всех ограничения создают пространство для более живых споров.

Правила важны не столько потому, что людям нужно говорить, что им делать и чего не делать, сколько потому, что им удобнее самовыражаться в рамках структуры, установленной для всех. Споры всегда могут выходить из-под контроля — потому ли, что кто-то сознательно нарушает правила, или потому, что кто-то просто не знает этих правил. Но когда люди оказываются втянуты в такой неконтролируемый спор, они обычно стремятся найти выход из него, и набор ясно определенных правил может помочь им в этом.

Этот принцип хорошо понимают те, кто ведет переговоры об освобождении заложников. Им часто приходится разряжать ситуации, находящиеся на грани хаоса. Для этого, как сказал мне профессор Уильям Донохью, они пытаются предо-

ставить преступнику, захватившему заложников, структуру, при помощи которой он сможет высказаться. «Переговорщик вступает в эту чрезвычайно напряженную, личностную, эмоционально неустойчивую, запутанную ситуацию с тем, чтобы установить в ней порядок. Он повторяет то, что ему говорят, в более структурированном виде: "Во-первых, вас беспокоит то-то; во-вторых, то-то…"» Специалисты по трудным переговорам учатся этому, но, как сказал мне Донохью, искусный переговорщик делает это интуитивно: «Хороший друг выслушивает ваши эмоциональные тирады и помогает вам придать им форму. Он преобразует ваши запутанные неприятности в нечто такое, в чем можно разобраться, — чтобы вы могли что-то с этим сделать».

Донохью уподобляет этот процесс политической системе. «С этого начинается демократия. Идея Великой хартии вольностей состояла в том, чтобы отобрать права у своевольного короля, который принимал решения ни с того ни с сего. Демократическому обществу нужны законные процедуры, чтобы по всем требованиям или жалобам принимались решения, не зависящие от прихотей короля. В моих исследованиях проявляются те же самые силы. Переговорщики и посредники создают карты вопросов и предлагают процедуры для их проработки. Когда же такие структуры разваливаются, это побуждает людей захватывать власть и навязывать свою волю».

13

СЕРДИТЕСЬ ТОЛЬКО НАМЕРЕННО

Никакие теоретические рассуждения не могут полностью подготовить нас к эмоциям, возникающим во время спора. Иногда ваш злейший враг — это вы сами.

Вернемся туда, откуда мы начали: к зимнему вечеру в конференц-зале безликой гостиницы где-то посреди сельской Англии. Вот что мне известно: в прошлое воскресенье молодая женщина была изнасилована в подземном переходе. Видеозапись этого происшествия загрузили на веб-сайт с мобильного телефона, принадлежащего местной службе доставки, в которой работают 17 водителей-мужчин. Последнее текстовое сообщение, отправленное с этого же телефона, было зарегистрировано вышкой, находящейся рядом с домом этого человека, Фрэнка Барнета, который ранее привлекался к ответственности за домашнее насилие.

Человек, на которого я смотрел, не был Фрэнком Барнетом, и его на самом деле не подозревали в совершении изнасилования. Это был актер. Лоуренс Элисон предложил мне возможность принять участие в своего рода ролевой игре, которая составляет основу его программы обучения полицейских дознавателей. Именно Лоуренс изложил мне обстоятельства дела, называя меня «расследующим инспектором Лесли».

Почему же меня подташнивало? Потому что даже разыгранная беседа с сильным напряжением способна послужить стимулом для вашей нервной системы независимо от того, насколько ваш рациональный разум уверен, что все это происходит понарошку. Элисон предупредил меня, что ролевые игры в допросы иногда кажутся слишком реалистичными. Такие учебные упражнения способны вывести из себя даже закаленных полицейских дознавателей. В реальности профессиональные дознаватели иногда обращаются к психотерапевтам, чтобы справиться с последствиями серий интенсивных допросов.

Благодаря этому краткому, но интенсивному тренингу я понял одну важную вещь: чтобы спор получился продуктивным, нужно влиять на собеседника, но прежде всего необходимо влиять на самого себя. Управление своими собственными эмоциями, своими собственными реакциями — самое трудное из всех умений.

Ф. Б. Да плевать мне на *всех*; почему вы разговариваете со *мной*, с Фрэнком Барнетом? Я-то тут при чем?

Роль Барнета играл Ллойд Смит, регулярно участвующий в учебных программах Элисона. Ллойда допрашивало большее количество полицейских, чем почти любого другого из живущих ныне людей. Он побывал руандийским полевым командиром, исламским террористом и бразильским гангстером. Он бывал убийцей, педофилом, насильником. Иногда он ведет себя агрессивно, на грани физического насилия, иногда бывает обаятельным и уклончивым, иногда упорно хранит молчание. Каждый раз он усваивает описание персонажа, составленное Элисоном, а также информацию о преступлении или преступлениях этого человека. Его задача — задать дознавателю как можно более трудную ра-

боту, и он выполняет ее с колоссальным мастерством и колоссальной хитростью. Ллойд не изучал тактику ведения допроса в каком-либо учебном заведении, но он участвовал в таком количестве допросов с таким количеством разных дознавателей, что научился чрезвычайно глубоко понимать их поведение.

Кроме того, он еще и очень хороший актер. В этой комнате он не был для меня Ллойдом. Он был Фрэнком Барнетом. Безуспешно пытаясь придать своему голосу уверенность, я объяснил ему, что мы допрашиваем нескольких водителей, работающих в службе доставки.

Ф. Б. Ты что, считаешь, что я могу быть насильником?

Я не знал, что ему ответить. Как ответить на такой вопрос? Я повторил то же, что говорил раньше, сказав ему, на этот раз в более туманных выражениях, что он — один из нескольких человек, с которыми мы проводим собеседования. Мои слова были похожи на речь политика, уклоняющегося от прямого вопроса.

Ф. Б. На этот вопрос можно ответить «да» или «нет». Ты считаешь, что я могу быть насильником?

В конце концов я ответил утвердительно.

Ф. Б. Имей в виду, я вас не очень-то люблю.
И. Л. Вас — это кого?
Ф. Б. Полицию. Вы меня с самого детства донимаете и избиваете.

Я попытался вернуться к вопросу о том, что он делал после обеда в воскресенье, но у Барнета были другие планы.

Ф. Б. Ты думаешь, что я урод?
И. Л. Нет, я так не думаю.
Ф. Б. Ты что, не думаешь, что насильник — урод?

Я оставил этот вопрос без ответа. Вместо этого я снова задал официальным тоном тот же вопрос о воскресенье. Барнет взглянул на кольцо на моей левой руке.

Ф. Б. Ты ведь женат, да?
И. Л. Да.
Ф. Б. Если бы я изнасиловал твою жену, ты считал бы меня уродом?
И. Л. (ошеломленно молчит). Да, вероятно.

Мне уже и до этого было неуютно и жарко, я нервничал и не находил себе места. Теперь же я разозлился. Какого черта он думает, что может разговаривать об изнасиловании моей жены? Почему это он задает вопросы *мне*? Это не меня подозревают в преступлении. Лоуренс, наблюдавший за нашим разговором, прервал допрос и спросил, как я себя чувствую. Я рассказал. Он кивнул. Труднее всего, сказал он, не позволить себе втянуться в силовое поле Барнета — в тот разговор, который хочет вести он. «Вы думаете: “Господи, какой подонок!” Но по-настоящему хороший дознаватель способен отвлечься от своих чувств и подумать: “Ага, любопытно: он ведет себя как подонок. Интересно, зачем ему это надо?”»

Ллойд, который уже вышел из роли, объяснил, что мне нужно научиться лучше понимать, когда следует уступать. «По-моему, вам нужно не бояться тех выражений, которые я использую, моего языка. Эти выражения — маленькие препятствия, которые я вам расставляю. Если я пойму, что вы с трудом удерживаетесь, чтобы их не употребить, я буду продолжать нападать. Если вы скажете “Да, я подумал бы,

что он урод”, у меня не окажется следующего хода. Или, когда спросил вас, думаете ли вы, что я могу быть насильником, — просто ответьте “Да”! Тогда мне будет нечем на вас давить». Иногда, сказал он, он кладет ноги на стол, чтобы втянуть дознавателя в бессмысленный спор. Менее опытные дознаватели видят в этом посягательство на свой авторитет и отвлекаются на эту проблему; умелые дознаватели просто не обращают на это внимания. «Через некоторое время мне становится неудобно так сидеть, и я все равно убираю ноги со стола».

Когда Фрэнк Барнет пытался вывести меня из себя, переведя разговор в личную плоскость, сказал Лоуренс, мне следовало мягко вернуться к тому вопросу, который меня интересовал. «Вы могли сказать: “Да, конечно, я думаю — говоря вашими словами, — что он урод, но мои чувства не имеют отношения к нашему разговору. Я должен допросить вас об изнасиловании девушки. Это моя работа, и я должен ее сделать”».

Но главной моей ошибкой, сказал Лоуренс, было то, что я не стал выяснять, *почему* Барнет вел себя так отвратительно. По его мнению, я упустил свой шанс, когда Барнет сказал, что не любит полицию. «Вы могли отозваться на эту реплику, — сказал Лоуренс. — Вы могли спросить: “А что, у полиции на вас зуб?”» Ллойд согласился с этим: «Это его жизненный опыт, правда его жизни. Вы можете не брать на себя личную ответственность за то, что ему пришлось пережить, но вполне могли признать, что это важно. Вы могли сказать: “Похоже, вам пришлось нелегко”». Если бы я расспросил его об этом, это могло бы помочь мне понять, с кем я имею дело, и принесло бы пользу еще в одном трудноуловимом отношении. «Речь идет о воздействии на подсознание, — сказал Ллойд. — Я перехожу в режим настоящего *разговора*, а не просто обмена короткими ответами и прямыми вопросами».

Проявив интерес к его жизни, я мог бы усыпить его бдительность. Но, когда злишься, трудно проявлять заинтересованность. Собственно говоря, в таком состоянии вообще трудно думать.

Группа психологов из Университетского колледжа Лондона поставила эксперимент, участников которого приглашали в лабораторию попарно. К пальцу первого участника подсоединяли маленький сжимающий механизм, который прилагал к нему очень малое усилие. Затем этого человека просили нажать на палец второго участника, *используя в точности такое же усилие*. Важно отметить, что второй участник совершенно ничего не знал об этом условии.

Затем второго участника просили нажать на палец первого, прилагая в точности такое же усилие, как он ощутил. Оба поочередно нажимали друг другу на пальцы, а ученые точно измеряли, с какой силой они это делают. В каждой паре прилагаемое к пальцам усилие быстро росло, и в конце концов участники нажимали друг другу на пальцы с силой, превышавшей исходную величину раз в двадцать.

Этот эксперимент позволяет увидеть зловещую картину эскалации отношений между людьми. Каждый из участников считал, что отвечает соразмерно действиям другого, и, хотя ни один из них не нагнетал ситуацию намеренно, давление все равно почему-то росло. Возникает вопрос: почему такая же эскалация не происходит во всех наших конфликтах?

Один из ответов сводится к тому, что некоторые люди слишком медленно реагируют на эмоциональные сигналы, которые они получают от других. Исследователи, изучавшие общение между супругами, выяснили, что пары, члены которых отвечают на негативные эмоции партнера такими же негативными эмоциями, чаще бывают несчастливыми (хотя негативное отношение, как мы видели, может быть полезно

для отношений, чрезмерное количество неприятных чувств, очевидно, вредит; важно правильное *соотношение* позитивного и негативного и его изменения во времени). Удивительнее тот факт, что то же верно и в отношении пар, в которых отвечают взаимностью на позитивные эмоции. Несчастливые браки и семьи попросту более лихорадочны; обмен эмоциями происходит в них на более высокой скорости, чем в счастливых. Исследователь отношений Джон Готтман измерял в своей лаборатории *физиологические* эффекты — влияние на частоту сердцебиения и работу потовых желез — споров в супружеских парах и соотносил результаты этих измерений с долговечностью браков. Если поведение одного из партнеров влияет на физическое состояние другого таким образом, вероятность того, что этот брак закончится разводом, возрастает.

Люди, обладающие «эмоциональной инертностью», — то есть обычно остающиеся более или менее в одном и том же эмоциональном состоянии, что бы с ними ни происходило, — оказывают стабилизирующее воздействие и на других. Если у вашего партнера или коллеги, по-видимому, не возникает никакой немедленной реакции на ваше настроение, хорошее или плохое, это, возможно, повод для радости, а не огорчения. Некоторое количество эмоциональной инертности полезно для отношений, будь то в паре или в группе. Когда вы набираете команду или выбираете себе партнера, получающуюся комбинацию личностных особенностей может иметь смысл рассмотреть с этой точки зрения. В хорошей команде должны быть страстные, творческие личности, но, если кроме них в ней не будет и личностей скептических или попросту невозмутимых, споры могут начать выходить из-под контроля совершенно непредсказуемым образом. Ринго играл в Beatles по-настоящему важную роль.

Подбор сочетаний разных личностей — дело важное, но не менее важно для предотвращения эскалации конфликтов

быть своим собственным внутренним Ринго — усмирять свои собственные наиболее неуравновешенные реакции, когда это необходимо. Применительно к супружеским ссорам исследователь отношений Алан Силларс называет поведение, которое проявляли участники эксперимента с нажиманием на пальцы, «бездумным ответным действием» (mindless reciprocation). Каждый из них рефлекторно реагировал на последнее действие другого участника, и ни один из двоих не задумывался о том, как следует на него реагировать (заметим, что никто их об этом и не просил). Поскольку перед ними не стояло никакой цели, они очень слабо контролировали свои действия.

Британская компания Huthwaite International, предлагающая обучение продажам и ведению переговоров, в течение пятидесяти с лишним лет собирает данные по поведению участников переговоров. Она провела несколько долгосрочных исследований с использованием согласованной методики, основанной на непосредственном наблюдении за реальными переговорами. Одной из задач этих исследований было установить различия в поведении высококвалифицированных и посредственных переговорщиков (высококвалифицированными считались переговорщики, признанные эффективными обеими сторонами и имеющие подтвержденную историю успешных переговоров).

Одно из самых важных различий, выявленных исследователями Huthwaite, касалось подхода переговорщиков к конфликтным ситуациям. Как и любые другие люди, переговорщики иногда сердятся на своих собеседников, когда сталкиваются с несогласием. В исследовании Huthwaite эмоционально ожесточенное поведение называли «защита/нападение»: переговорщик либо проявляет агрессию по отношению к противоположной стороне, либо уходит в эмоциональную самозащиту. Согласно наблюдениям исследователей компании, такое поведение часто приводит

к возникновению «спирали нарастающей интенсивности». Когда одна из сторон нападает, вторая защищается, и ее защита воспринимается первой как нападение. В результате становится трудно отличить нападение от защиты.

У посредственных переговорщиков с большей вероятностью возникает защитная реакция на несогласие или неявную критику, выражающаяся фразами вроде «нас нельзя в этом обвинить» или «мы в этом не виноваты». Но она лишь вызывает обостренную реакцию другой стороны, запуская спираль. Как оказалось, посредственные переговорщики втягиваются в спирали защиты — нападения *в три раза* чаще, чем высококвалифицированные. Кроме того, они следуют модели эскалации конфликта, которую специалисты по отношениям считают общей для супружеских ссор: атакующее поведение начинается медленно, с приглушенных язвительных замечаний, и постепенно становится все интенсивнее. Вторая сторона отвечает тем же, пока дело не доходит до полномасштабной конфронтации.

Более квалифицированные переговорщики подходят к делу иначе. Нельзя сказать, чтобы они никогда не проявляли агрессивности, но они делают это редко, а когда все же нападают, то бьют сразу в полную силу и без предупреждения. Из этого следует, что квалифицированные переговорщики более осознанно управляют своей агрессией, чем менее квалифицированные. Когда они разгорячаются, это происходит потому, что они используют накал как средство достижения своих целей. Например, они хотят показать, что именно для них важно, или вывести дискуссию из тупика. Как бы то ни было, они ни в коем случае не позволяют разговору управлять ими.

В переговорах по подготовке Соглашения Страстной пятницы 1998 года[1] Джонатан Пауэлл, главный переговорщик

---

[1] Оно же Белфастское соглашение — соглашение о политическом урегулировании конфликта в Северной Ирландии.

со стороны правительства Великобритании, проводил бесконечные часы с политиками и чиновниками всех сторон североирландского конфликта, терпеливо выполняя функции посредника в спорах между ними, нейтрализуя гнев и обвинения. Пауэлл обладает типично дипломатическим темпераментом, уравновешенным и спокойным, но напряжение этой работы не прошло для него бесследно. В его книге о переговорах «Много ненависти, мало места» (Great Hatred, Little Room) описывается момент, когда он совершенно потерял самоконтроль. На одной из встреч, на которой присутствовал и его начальник, британский премьер-министр Тони Блэр, Пауэлл в ярости набросился на представителя Юнионистской партии, который, по его мнению, всячески издевался над британцами. Пауэлл схватил его за лацканы, и Блэру пришлось их разнимать. Пауэлл понимал, что совершил ошибку. После Блэр отвел его в сторону и сказал: «Никогда не следует выходить из себя ненамеренно».

Умелые переговорщики, говорит Алан Силларс, не позволяют себе подчиниться логике взаимного обмена, не обдумав сначала, разумно ли это. Они намеренно замедляют разговор и рассматривают варианты действий. Они думают не только о том, как они хотят поступить, но и о том, как их действия повлияют на других, и о том, как лучше всего добиться тех целей, которые они преследуют в этом разговоре. Это бывает непросто, когда вы чувствуете, как на вас накатывает ярость или страх, учащая сердцебиение и подготавливая вас к принятию быстрых, импульсивных решений — зачастую неправильных. Но само понимание того, что именно вызывает у вас ту или иную реакцию, может помочь управлять ею.

Дон Гулла из компании Polis посоветовал мне поговорить с Эллисом Амдуром. Амдур — специалист по гневу, своему собственному и чужому. Он работает с полицейскими и со-

трудниками других организаций, которым приходится по долгу службы вступать в насыщенное гневом общение. Амдур вырос в семье среднего класса в Питтсбурге, штат Пенсильвания, с обостренным ощущением экзистенциальной опасности. «Я еврей, а дело было в 1950-х годах. Родители учили меня ни в коем случае не доверять христианам. Когда начнется холокост, говорили они, христиане либо примут в нем участие, либо умоют руки». Он ходил в школу, в которой ученики не стеснялись давать волю кулакам. После одной из драк, в которой его сильно избили, он решил научиться боевым искусствам.

Сначала Амдур изучал психологию в Йеле, а затем провел почти 14 лет в Японии, занимаясь в нескольких школах восточных единоборств. Он вернулся в США, чтобы изучать методы психотерапии, сформировавшиеся под влиянием феноменологии — дисциплины, исследующей, как наши убеждения определяют наше мировосприятие. «Меня привлекла школа мысли, утверждающая, что для того, чтобы по-настоящему увидеть то, что находится перед нами, нужно отбросить свою предвзятость. Хороший полицейский или любой другой специалист по разрешению кризисов может увидеть, какие данные важны для такого взаимодействия, и отставить в сторону все остальное. Чтобы научиться этому, нужно изучить свои собственные реакции и осознавать их».

С точки зрения Амдура, гнев никогда не бывает просто гневом. Он учит полицейских оценивать с высокой точностью, какой именно тип гнева проявляет человек, с которым они имеют дело, и как с ним работать. «Хаотическая ярость — исступление. Испуганная ярость — загнанный в угол волк, который не хочет, но будет драться. Спокойная ярость — хищник, контролирующий ситуацию. Страстная ярость — медведь, который хочет разорвать вас на части. Манипулятивная ярость — крыса, которой нужно пробрать-

ся через лабиринт, чтобы достичь цели. Обманная ярость — змея, ползущая в высокой траве. Каждый тип требует своего, индивидуального подхода».

Амдур говорит о мозге как о структуре, в которой существуют три уровня: человеческий, звериный и рептильный («это неправильно с точки зрения неврологии, но это удобная метафора для описания агрессии»). На человеческом уровне разум говорит: «Разговор может быть несколько разгоряченным, но нас интересует то, что хочет сказать собеседник. Мы стараемся добиться результата, выгодного для всех. Это еще называют диалогом». Когда спор увеличивает частоту сердцебиения, мы можем перейти на звериный уровень. Разговор превращается в борьбу за превосходство, и господствующей эмоцией становится гнев: «Что ты о себе возомнил?» «Я сосредоточиваюсь на том, что хочу сказать *я*, и мало интересуюсь словами других. Поэтому можно услышать “Вы меня не слушаете. Дайте мне сказать. Вы не понимаете”». На рептильном уровне мы заходим еще дальше: «Гнев вытесняет все остальное. Разгневанный человек стремится только к одному — победить в споре. Эта цель может совпадать с достижением истины — человек может быть прав, — но достижение истины не является целью. С разгневанным человеком нельзя разрешать проблемы». Ему нельзя даже задавать вопросы, потому что с точки зрения разгневанного человека ваш вопрос доказывает, что вы его не слушали. «Если вы спросите: “Ты сердишься?” — он ответит: “А ты, черт возьми, как думаешь?” Лучше сказать: “Я вижу, что ты сердишься”». На рептильном уровне господствует ярость.

Амдур предлагает своим ученикам подумать об их собственных психологических болевых точках — какого рода вещи способны привести их в ярость? Как он говорит полицейским, чрезвычайно важно быть готовым к тому, что когда-нибудь кто-нибудь попадет в одну из таких болевых то-

чек. «Скажем, вы ощущаете какую-нибудь уязвимость. Чаще всего вы не думаете об этом, пока кто-нибудь ее не затронет. Если я не забываю, где у меня болевые точки, мне будет легче приспособиться, когда это наконец произойдет. У меня не возникнет настолько острой реакции на угрозу. Я буду готов».

В Мемфисе инструкторы из компании Polis часто повторяли, насколько важно сохранять самообладание в напряженной ситуации, в то же время отмечая, что иногда бывает нужна и некоторая помощь товарищей. «У всех есть свои болевые точки, — говорил на занятиях Майк О'Нил. — Моя болевая точка — это любые случаи домашнего насилия. Мои родители вечно ссорились. Если бы мне пришлось разбираться со случаем домашнего насилия, я взорвался бы за нью-йоркскую секунду[1]. Мой напарник знал об этом. Он говорил: "Майк, оставь это мне"».

Тут заговорил один из мемфисских полицейских, мужчина. «Моя болевая точка — когда дело касается детей. Я был в одной квартире, и там был ужасный бардак. Я видел, что этот парень тратит все свои деньги на пиво. Всюду были тараканы — а на диване был маленький ребенок. Я начал выходить из себя. Напарнику пришлось увести меня оттуда».

Короткая встреча с Фрэнком Барнетом помогла мне понять, насколько безумно трудно то, что делают квалифицированные дознаватели. Наш разум должен работать на полную мощность по меньшей мере на трех уровнях сразу. Во-первых, нам нужно играть в мысленные шахматы, сосредоточившись на том, что нам известно о данном подозреваемом, на том, что известно ему о том, что известно нам, и на том, чего нам

---

[1] Нью-йоркская секунда — кратчайшая из возможных единиц измерения времени. Определяется как время, проходящее между моментом, когда на светофоре загорается зеленый свет, и моментом, когда стоящее за вами такси начинает сигналить (urbandictionary.com).

нужно от него добиться. Во-вторых, мы пытаемся установить эмоциональные отношения взаимопонимания или доверия с человеком, который всеми силами старается оттолкнуть нас. В-третьих, мы боремся с самими собой.

Я знал, что выходить из себя в разговоре с Фрэнком или поддаваться на его провокации было неправильно. Но это не значит, что мне было легко воздержаться от этого, а раз я не мог управлять своим собственным поведением, у меня было крайне мало шансов повлиять на то, как ведет себя он. Разумеется, это справедливо не только в отношении взаимодействия в полицейских камерах или военных лагерях. В любом остром разговоре конфликт, возникающий между нами и другим человеком, переплетается с конфликтом, происходящим внутри нас.

Полезно представлять себе этот внутренний спор в виде борьбы между состязающимися друг с другом целями. Что бы мы ни делали, всегда есть цель или цели, которых мы стремимся достичь, осознаем мы это или нет. Бихевиорист Уильям Т. Пауэрс считал, что разум можно представить в виде группы целеориентированных систем, образующих иерархическую структуру. Нижестоящие системы контролируют наше тело — центральную нервную систему, мышцы, — а более высокие уровни связаны с сознательным восприятием и волей. На низших уровнях действия могут производиться автоматически и бездумно, потому что системы этих уровней выполняют инструкции, поступающие свыше. Когда вы ведете машину, вам не приходится обдумывать каждое свое движение, потому что вы уже поставили себе цель вести машину. Сама эта цель подчинена другой, высшей цели — съездить в мебельный магазин. Проблемы, говорит Пауэрс, возникают у нас, когда разные системы начинают противоречить друг другу. Может быть, ваше тело поставило вам цель остаться на диване, но высшие системы требуют съездить в магазин,

потому что диван нужно заменить на новый. В этом случае вы ощущаете неудобство и тревогу, пока одна или другая сторона не одержит верх.

В столкновениях любого рода — с партнерами, с коллегами, с незнакомыми людьми — мы часто увязаем во внутренней борьбе такого типа. Наша низшая, основанная на инстинктах система ставит нам цель победить в данном конкретном споре, а вышестоящая система ставит цель сохранить хорошие отношения с данным человеком. Соревнование между ними не всегда бывает равным. Низшие системы сильны; они могут подчинять нас своей воле. Мы настолько сосредоточиваемся на ближайшей цели — победить в споре, одержать верх над конкретным человеком, продемонстрировать свое превосходство по части интеллекта и остроумия, — что совершенно забываем о высших целях. Даже получая ясные и недвусмысленные сигналы тревоги, — когда спор становится напряженным и болезненным, — мы продолжаем ломиться вперед, не разбирая пути.

Когда кто-нибудь проявляет к вам грубое или враждебное отношение, можно сказать, что вы получаете приглашение ответить ему тем же. Отчасти вам вполне естественно хочется принять это приглашение и задать собеседнику по первое число. Когда такое случается, мы позволяем оппоненту управлять нашими реакциями, забывая, что мы можем выбирать свои цели. Может быть, ваша цель в этом и состоит — пристыдить собеседника или унизить его; может быть, вас не беспокоит перспектива порвать отношения с ним. Если это так, продолжайте в том же духе. Добивайтесь этой цели, но делайте это осознанно.

Но часто бывает лучше отклонить такое приглашение и выбрать свой собственный тон. Если вы говорите с человеком, с которым вам хочется или нужно установить хорошие долговременные отношения, борьба с ним до победного кон-

ца повредит вам обоим. В таком случае лучше всего отступить, снизить темп и сознательно выбрать путь, который вам подходит, а не тот, которым вам предлагают пойти.

Уильям Пауэрс предложил образ, помогающий представлять себе эту ситуацию: каждый раз, когда мы втягиваемся во внутренний конфликт, нужно передавать проблему на следующий уровень подобно тому, как рядовой сотрудник передает служебные вопросы на рассмотрение своему начальнику. Другими словами, нужно стремиться к более широкому видению своего поведения и более ясному пониманию своих целей. В частности, можно спросить «зачем?» и «как?». Вопрос «как?» освещает все уровни нашего поведения вплоть до самых нижних. Когда мы участвуем в неприятном споре, мы можем мысленно отойти на шаг назад и спросить себя: как я веду себя в этом разговоре? Проявляю ли я раздражение, сарказм, агрессию? Вопрос «зачем?» освещает цели высших уровней. Зачем я ввязываюсь в этот спор — чего я хочу добиться, в чем *смысл* моих действий? Когда вы найдете ответ на вопрос «зачем?», вы сможете решить, что делать с вопросом «как?». Вы можете изменить тон и добавить в него теплоты или юмора — или, если это требуется в данный момент, агрессии, как делают квалифицированные переговорщики, когда решают, что это необходимо.

Такой переход на более высокий уровень не гарантирует, что собеседник ответит вам так, как вы ему предлагаете. Например, он может ответить на ваш более теплый тон еще большей агрессивностью. Но это по меньшей мере выводит *вас* за рамки настоящего момента. Сиюминутная победа в споре внезапно начинает казаться менее важной. Даже если вы не сумеете добиться примирения с оппонентом, вы примиритесь с самим собой.

14

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: НЕ ПРИТВОРЯЙТЕСЬ

Все правила подчиняются одному золотому правилу: отношения должны быть честными.

Возвращаемся в ту же комнату, начинаем второй раунд. То же самое дело, тот же самый подозреваемый. Но на этот раз Фрэнк Барнет будет персонажем другого типа. Я попросил Лоуренса и Ллойда дать мне возможность определить примерный диапазон проблем, с которыми может столкнуться полицейский дознаватель.

На этот раз, когда Барнет уселся напротив меня, он не глядел на меня с подозрением и не клал ног на стол. Он уставился в пол, как будто не хотел встречаться со мной взглядом. Когда он заговорил, его голос был тихим и неуверенным. Я спросил его, что он делал в тот день. Он начал было отвечать, но потом запнулся и спросил: «С девушкой все в порядке?»

Я бегло ответил ему и вернулся к своим вопросам о том, что случилось с ним в тот день. После долгой паузы он тихо сказал: «Я хочу вам помочь, но запутался. Я никогда не сделал бы ничего подобного. Меня арестовали перед школой, когда я был с детьми». Я сказал, что ему, должно быть, было непросто, а затем продолжил задавать вопросы.

Лоуренс прервал допрос и спросил меня, как идут дела. Я сказал, что на этот раз чувствую себя более уверенно; мне кажется, что я лучше управляю ситуацией. Лоуренс нахмурился: «Мне показалось, что вы вели себя на удивление черство. Вы говорили почти в точности таким же тоном, как на первом допросе, хотя и чуть менее нервно. Не было никаких изменений».

Я осознал, что он прав. Я так старался говорить, как инспектор Лесли — уверенно, властно, — что забыл, что мне нужно было приспосабливать свой тон к человеку, сидящему передо мной. В разговор вступил Ллойд. «Если вы хотите сказать: “Вам, должно быть, было непросто” — и не вкладываете в эти слова соответствующую эмоцию, лучше вообще этого не говорить», — сказал он мне.

Это был чрезвычайно важный урок: неискреннее сочувствие хуже, чем никакого сочувствия. «Если я не слышу в вашем голосе, что вас действительно волнует, что со мной случилось, я ощущаю себя просто частью процедуры, деталью, которую вы перемещаете по конвейеру».

Важно создать впечатление, продолжал Ллойд, что вас можно переубедить. «Если полицейский не кажется предубежденным и осуждающим, больше вероятность, что я заговорю. Может быть, просто потому, что считаю, будто смогу вас обдурить. Как бы то ни было, если вы даете понять, что уже все для себя решили, мне нет смысла с вами разговаривать».

Значит, лучшие дознаватели умеют казаться непредубежденными? «Дело не столько в умении, — сказал Лоуренс, — сколько в искреннем стремлении добраться до истины».

Сотрудник британской полиции Джейк Роллник (сын Стивена, одного из основателей компании Motivational Interviewing, с которым мы уже знакомы) рассказал мне о том, как он терпеливо выстраивает отношения с людьми, находящимися

в кризисных ситуациях, и лишь потом задумывается о действиях, которые необходимо предпринять, — будь то арестовать человека или, что случается ничуть не реже, переправить его в безопасное место. Но когда мы уже заканчивали разговор, Джейк высказал еще одно соображение.

«Отношения важны, но создавать их можно по-разному. Мой сержант — здоровенный мужик, регбист, настоящий кардиффец. Он всегда сразу провоцирует столкновение и всегда добивается успеха. Я помню одного парня, пытавшегося совершить самоубийство: он порезал себе запястья и устроил передозировку. Я сидел с ним целую вечность, мягко уговаривая позволить мне отвезти его в больницу. Тут входит сержант и начинает орать:

> ЧЕГО ТЫ ОТ МЕНЯ ХОЧЕШЬ? ХОЧЕШЬ, ЧТОБЫ ТЕБЯ ОТВЕЗЛИ В БОЛЬНИЦУ, ИЛИ КАК? Я НЕ МОГУ РАЗОБРАТЬСЯ С ТВОИМИ ПРОБЛЕМАМИ ВМЕСТО ТЕБЯ. У МЕНЯ И СВОИХ ДЕЛ ХВАТАЕТ. ЕСЛИ ХОЧЕШЬ В БОЛЬНИЦУ, Я ТЕБЯ ОТВЕЗУ, — А ЕСЛИ НЕТ, МОЖЕШЬ СИДЕТЬ ТУТ И ПОМИРАТЬ.

«Все это было совершенно неправильно, — сказал Джейк. — Я сидел там и думал: из-за него все, чего я добился, пошло прахом. Но парень поехал с нами в больницу. И я видел, как сержант делает то же самое снова и снова. И каждый раз ему как-то удается установить контакт. Никаких правил нет».

Может показаться странным, что такое говорится в книге, посвященной правилам, но Джейк прав: никаких раз и навсегда установленных правил не существует. То есть почти никаких. Через все разговоры с разными людьми, с которыми я встречался во время подготовки и написания этой книги, проходит красной нитью одна мысль: успешная работа со спорами и конфликтами невозможна, если нет честных человеческих отношений. Если такие отношения есть, все осталь-

ные правила несущественны. Если их нет, то какие бы техники и методики вы ни применяли, они, скорее всего, принесут больше вреда, чем пользы.

Во время противостояния с давидианами сотрудники ФБР пытались применять несколько разных приемов убеждения, которые оказывались неуместными и вредными, как обычно и бывает с приемами убеждения, если они не сочетаются с искренними эмпатией и интересом. Одна из методик, которую рекомендуют учебники по ведению переговоров, советует найти общие интересы для установления отношений. Это прекрасный принцип — я всячески пропагандирую его в этой книге, — но его неуклюжее применение может создавать впечатление неискренности и цинизма. Например, один из переговорщиков, предлагая Корешу некий план действий, сказал, что этот план был одобрен руководством только после того, как его начальник, «очень ревностный христианин», помолился Богу, «как делаем все мы». На Кореша это не произвело никакого впечатления. Другая тактика убеждения, которую использовало ФБР, состояла в передаче на ранчо фотографий и видеозаписей выпущенных ранее детей, а также записок от них, чтобы побудить их родителей выйти с территории ранчо и воссоединиться с детьми. Неудивительно, что столь откровенная попытка манипуляции только возмущала давидиан.

Даже те, кого вы считаете менее умными, чем вы сами (а это чрезвычайно рискованное предположение), могут чрезвычайно тонко чувствовать сигналы отношений, которые вы им посылаете. Инструктор компании Polis Дон Гулла подчеркивал, что полицейским ни в коем случае нельзя симулировать сочувствие и следует всегда предполагать, что другие, кем бы они ни были, способны разгадать любой обман. «Психически больные люди умны. Они просто больны. Они

понимают, когда им лгут. Не пытайтесь быть тем, кем вы не являетесь. Не притворяйтесь». (Не притворяться — важнейший элемент многих аспектов работы полицейского. Об этом с поразительной прямотой говорила Карен, жизнерадостная служащая мемфисской полиции: «Меня учили так: если ты готова убить человека, нужно сделать так, чтобы он в это поверил. Смотри ему прямо в глаза».)

Одна из фраз, которые все время повторяет Лоуренс Элисон, гласит: «Нужно быть искренним». Интерес дознавателя ни в коем случае не должен быть поддельным; он должен быть только подлинным. Лоуренс много раз предостерегал от использования «уловок» — манипулятивных приемов, которые создают у допрашивающего ощущение, что он действует очень хитро, хотя на самом деле допрашиваемые часто раскусывают их. Уловки соблазнительно использовать, потому что тогда нам кажется, что мы поступаем очень умно и контролируем ситуацию, но они редко оправдывают возлагаемые на них надежды, а могут и вредить. У Нила Барнарда, бывшего руководителя южноафриканской разведывательной службы, который участвовал в переговорах об освобождении Манделы из заключения, было следующее основное правило ведения переговоров: «хитрость — это глупость».

Когда Альфред Уилсон решил расспросить водителя эвакуатора о его жизни, это не было уловкой; ему действительно было интересно. Шарлан Немет выяснила, что метод «адвоката дьявола» работает, только если адвокат искренне верит в свою точку зрения. Переговорщики, которые занимаются освобождением заложников, разговаривавшие с Мириам Остингой, подчеркивали, что извинения дают эффект, только если их приносят искренне. Фильюн понял, что Мандела не притворяется, когда тот рассказал ему, сколько страданий причинили ему африканеры.

Как рассказал мне основатель компании Polis Джонатан Вендер, когда он служил в полиции, самые большие трудности в этой работе создавало ему то, что он называет «бюрократическим парадоксом». Он имел официальное право вмешиваться в жизнь других людей только в качестве сотрудника полиции, одетого в полицейскую форму. Но в то же самое время оказывать влияние на этих людей ему удавалось, только когда он выходил за рамки своих служебных функций. «Если моя задача, задача полицейского, — создавать ощущение доверия, то я не могу этого добиться, если буду действовать как бездушный бюрократ. Пока я смотрю на мир с формальной, юридической точки зрения, я не могу оказать на людей никакого долгосрочного влияния. Для этого мне нужно быть самим собой, человеком».

Вендер вырос в штате Нью-Джерси, в доме, полном книг и идей. «В детстве у меня были интеллектуальные наклонности». Его родители были владельцами независимого книжного магазина, его дед — профессором истории. Он учился в университете, занимаясь философией и восточными языками, а затем поступил на службу в департамент полиции Нью-Джерси. Шесть лет спустя он перешел в департамент полиции Сиэтла и начал работать над диссертацией, посвященной немецкому философу Мартину Хайдеггеру, из которой впоследствии получилась книга под названием «Полицейская работа и поэтика повседневной жизни» (Policing and the Poetics of Everyday Life).

Когда говоришь с Вендером, кажется, что слушаешь европейского философа, который случайно знает, как лучше всего заломить противнику руку. Я спросил, что именно так вдохновляет его в работе полицейского. «Все думают о полицейской работе в терминах агрессии, но, на мой взгляд, работа полиции подразумевает близость. Вы снова и снова взаимодействуете с людьми в те моменты, когда они более всего уяз-

вимы. Вы видите, как люди рождаются и как они умирают. Вы обсуждаете с ними, почему распадается их брак или почему они хотят покончить с собой. Вы встречаетесь с человеческой природой как она есть».

Затем, как с ним часто бывает, он снова обратился к философии. «Человек не похож на дерево или камень. Мы создаем смыслы. Самолет, пролетающий по небу, оставляет за собой шлейф дыма, за кораблем образуется в воде кильватерный след; двигаться по-другому они не могут. То же верно и в отношении человека, проходящего по миру. Когда вы входите в комнату, вы испускаете смыслы — так же, как звезда испускает свет». Он немного помолчал. «Если это так, то для удачного взаимодействия с другими нужна достойная цель. Ни к кому нельзя относиться как к неодушевленному предмету. Нужно сознавать, что у них есть душа и у вас есть душа».

ЧАСТЬ III

ОСТАТЬСЯ В КОМНАТЕ

15

БЕСКОНЕЧНАЯ ИГРА

Продуктивный спор — не то же самое, что хорошие манеры, но для поддержания спора необходима хотя бы минимальная корректность.

Где много желающих учиться, там
по необходимости много спорят[1].
Джон Мильтон

В 1962 году философ и защитник либеральных ценностей Бертран Рассел получил несколько писем от Освальда Мосли, бывшего главы Британского союза фашистов. Мосли предлагал Расселу провести дебаты о нравственности фашизма. В конце концов Рассел, которому было тогда почти девяносто лет, ответил ему. Он написал короткое письмо, в котором объяснил, почему он не намерен дискутировать с Мосли:

> Мне всегда бывает трудно решить, как отвечать людям, дух которых настолько чужд и, по сути дела, отвратителен моему собственному. Дело не в том, что я не согласен с общими положениями, которые Вы выдвигаете, а в том, что все мои силы до последней унции отданы активной борьбе с жестоким фанатизмом, безудержным насилием и садистскими гонениями, которые свойственны философии и практике фашизма.

[1] Цит. по: *Мильтон Дж.* О свободе печати. Речь к английскому парламенту (Ареопагитика) / Полный перевод с англ. под ред. П. Когана, с предисл. А. Рождественского. М.: С. Скирмунт, 1907. С. 41.

> Я считаю своим долгом сказать, что эмоциональные миры, в которых мы живем, настолько различны и фундаментально противоположны, что из нашей встречи никоим образом не может получиться ничего плодотворного или искреннего.

Если бы мне нужно было возразить самому себе относительно основной идеи этой книги, я бы начал так: продуктивные споры, несомненно, полезны, но, по правде сказать, некоторые люди их не заслуживают. Да, мы можем чему-то научиться у своих оппонентов, но не все они способны научить нас хоть чему-нибудь. Разумеется, нужно стараться вступать в дискуссии с нашими оппонентами, но не с теми, чьи взгляды недостойны нашего внимания. Некоторых оппонентов нужно либо игнорировать, либо побеждать. Иногда нам не остается ничего, кроме как «бить или бежать», и думать иначе было бы опасной наивностью.

Возможно. Но таких людей бывает трудно распознать заранее. Очень немногие бывают отделены друг от друга непреодолимой идейной пропастью. Либералы и белые шовинисты? Что же, Манделе не следовало вступать в переговоры с Фильюном — или, если уж на то пошло, с правительством ЮАР? Можно сказать, что он начал эти переговоры вынужденно — только потому, что ему нужно было чего-то от них добиться. Но дело не в этом. Нам часто бывает нужно что-либо от людей, которые кажутся нам отвратительными, даже если речь идет всего лишь о справедливом отношении или мирном сосуществовании. Дипломаты успешно договариваются или помогают договариваться с некоторыми из самых ужасных людей на свете. Дознаватели также разговаривают с людьми, совершившими чудовищные преступления и придерживающимися отвратительных убеждений, и тем не менее эти разговоры оказываются продуктивными.

Расселу было незачем дискутировать с Мосли, потому что к этому моменту Мосли уже растратил все свое влияние, остался не у дел, а у самого Рассела оставалось все меньше времени.

Мне не кажется, чтобы можно было сказать, что с некоторыми людьми невозможно вести разговор из-за тех взглядов, которых они придерживаются. Однако я считаю, что с некоторыми людьми невозможно вести разговор из-за того, *как они спорят*. Бывают люди неисправимо закоснелые, агрессивные и злобные, всегда предполагающие, что их обманывают, всегда любующиеся собой и никогда не прислушивающиеся к другим. Речь идет не об идеологии, а о восприимчивости или складе ума, причем далеко не только в политике. В парах, семьях, рабочих коллективах всегда можно найти людей, принципиально не желающих играть по чьим бы то ни было правилам, кроме своих собственных: людей, которые могут притворяться, что ведут продуктивный спор, только чтобы затянуть вас в свои бесплодные склоки. Заметим, что Рассел называет «эмоциональный мир» Мосли чрезвычайно отличным от своего собственного.

Несмотря на все это, нам свойственно упорно и регулярно переоценивать размеры этой группы. Особенно с недосыпу. Я хочу сказать, что наш мозг все время ищет способов экономии энергии, и один из таких способов — сократить число людей и мнений, достойных, как мы считаем, нашего внимания. Поэтому мы используем ярлыки — расисты, подонки, идиоты, — которые дают нам повод не ввязываться в разговор. Прилив уверенности, который вы ощущаете, когда отделываетесь от кого-нибудь, — это не свидетельство вашей правоты. Это попросту удовлетворение от того, что вы уклонились от работы. Многие из тех, общение с кем мы поспешно признаем пустой тратой вре-

мени, вполне заслуживают нашего внимания — либо потому, что у них можно чему-нибудь научиться, либо потому, что они не так однозначны, как кажется на первый взгляд. Альфред Уилсон мог решить, что водитель с флагом Конфедерации не стоит того, чтобы тратить на него силы. Он рад, что решил иначе.

И все же все это кажется очень *разумным*, не правда ли? Это в высшей степени разумная книга, подчеркивающая, как важно выслушивать друг друга, внимательно слушать, понимать точку зрения собеседника. Все это кажется очень… вежливым.

Я ценю вежливость. С другой стороны, я живу комфортабельной жизнью, у меня сравнительно мало поводов для страха. Людям, впавшим в отчаяние, живущим в страхе, чувствующим себя обманутыми, может хотеться чего-нибудь отличного от вежливых бесед. В их положении сама идея продуктивного спора может казаться бессмысленной роскошью. Кому нужны продуктивные споры, когда в доме обваливается крыша? Кроме того, некоторые вещи могут быть вполне достойным поводом для гнева — даже неразумно сильного. Вежливость может мешать честности. Даже я не хочу жить в мире, в котором все должны все время уважать чувства всех остальных. Взгляды некоторых людей — и некоторые люди сами по себе — бывают попросту неисправимо отвратительными. Выражение «убирайся к черту» тоже может быть живительно честным.

Призывы быть вежливыми могут помогать сохранению существующего положения вещей. Что говорили благовоспитанные белые южане об участниках уличной борьбы за гражданские права в 1960-х годах? Что они — неотесанные плебеи, которых не стоит даже слушать, а уж тем более спо-

рить с ними. В «Письме из бирмингемской тюрьмы» Мартин Лютер Кинг раздраженно говорил о белых американцах, которые утверждают, что поддерживают правое дело, но не могут поддержать прямые действия. Умеренные белые, писал Кинг, «больше привержены “порядку”, чем справедливости».

Перемены бывают неприятными и даже болезненными для тех, кому они могут причинить ущерб. Если уделять повышенное внимание хорошим манерам, это иногда помогает отдалить перемены. В советах директоров корпораций, особенно в формальных, высококонтекстуальных организационных культурах, принимают всерьез только тех, кто соблюдает определенные правила поведения. Встать и закричать «ЕСЛИ МЫ НЕ ИЗМЕНИМСЯ, ПРИЧЕМ НЕМЕДЛЕННО, НАМ ВСЕМ ХАНА!» становится практически невозможно — хотя, если бы кто-нибудь оказался на это способен, можно было бы предотвратить многие банкротства и гибельные решения.

Вежливость может быть и средством управления разговором — инструментом власти. Правила вежливости могут разветвиться в сложный кодекс, который, как и всякий кодекс, дает преимущества тем, кто его знает. В начале XX века классовая система в Британии еще была полна тонких различий, касающихся допустимой манеры речи, что помогало сохранять в целости всю замшелую социальную структуру. Так же — в качестве языковой технологии, которую используют, чтобы отличать своих от чужих и позволить образованной элите прибирать к рукам все больше власти, — применяются экстремальные формы политкорректности. Люди, которые могут сказать нам нечто неприятное, просто не допускаются к разговору: «Он так груб. Она слишком эмоциональна».

Спор не должен быть кровавой забавой, но не должен быть и абсолютно бескровным. Если бы все публичные выступления проводились на манер званых ужинов, мы не услышали бы ни криков боли, ни воплей ярости. Иногда бывает необходимо ввязаться в спор, не слишком задумываясь о правилах, которые мы можем нарушить, или чувствах, которые мы можем оскорбить. Но это заставляет задуматься над одним непростым вопросом. Где проходит граница между праведностью и грубостью, между высказыванием правды в лицо и унижением собеседника?

Если вы думаете, что сетевые политические споры отличаются невиданной склочностью, взгляните на религиозные дискуссии, проходившие 500 лет назад. Вот, например, мнение Мартина Лютера о римских папах:

> Внутри папистов кишмя кишат все черти ада! Кишат, кишат, да так, что в каждом их плевке, в каждой куче дерьма — одни черти! Они выворачивают перед нами наизнанку задницу, и по этому-то признаку мы их и узнаем![1]

Грубость Лютера (в другом месте он писал о «милом папочке-осле», который лижет зад дьяволу) была продуманной. Он полагал, что повсеместную чудовищную развращенность Римско-католической церкви невозможно критиковать вежливо — это нейтрализовало бы мощь его гнева. Чтобы протест был действенным, ему и его последователям нужно было подорвать не только то, *что* говорили правящие круги,

---

[1] «Против римского папства, основанного дьяволом» (Wider das Papsttum zu Rom vom Teufel gestiftet, 1545) — последнее произведение Лютера, напечатанное при его жизни. Цит. по: *Гобри И.* Лютер / Пер. с фр. Е. В. Головиной. М.: Молодая гвардия: Палимпсест, 2000. С. 481.

но и то, *как* они говорили. Оскорбление деликатных чувств было их нравственным долгом.

Тереза Бежан, специалист по политической философии из Оксфордского университета, изучала, как современная идея «корректности» сформировалась в религиозных и политических конфликтах, бушевавших еще долго после Реформации Лютера, когда жители Европы и Нового Света пытались разобраться с новой для них проблемой «терпимости» — понять, можно ли жить рядом с теми, чью веру они презирали, и как это делать. Бежан заметила одну черту, общую для дебатов в колониальной Америке и современных дискуссий: заламывание рук по поводу упадка учтивости. Англиканцы назидательно рассказывали атеистам, как отвратительны их убеждения, не рассматривая их аргументов по существу. Квакеров не допускали в приличное общество, потому что они не снимали шляп и имели отвратительную привычку пожимать руки: если они даже не способны быть учтивыми, разве они не заслуживают преследований?

Бежан собиралась написать книгу, утверждающую, что «корректность» — это средство, созданное власть имущими для подавления несогласия и разномыслия. Но в процессе подготовки этой книги она изменила свое мнение. Один человек убедил ее, что истинное назначение корректности — создавать условия для неприятных и даже озлобленных споров. Это был англичанин, родившийся в 1603 году.

В январе 1636 года Роджер Уильямс надел пальто из тяжелой, плотной ткани, до отказа набил карманы пастой из сушеной кукурузы и вышел из дому в морозную новоанглийскую ночь. Уильямс не знал, куда он направляется, но знал, что оставаться на месте нельзя. Из Бостона уже выехали солдаты, собиравшиеся его арестовать. Им было приказано посадить его

на корабль, возвращавшийся в Англию, где его должны были бросить в тюрьму.

Использовать в качестве походной пищи кукурузную пасту Уильямс научился у индейских племен, с которыми он за долгие годы хорошо познакомился. Кукуруза пригодилась ему вся без остатка. Зима была исключительно суровой — даже по прошествии примерно тридцати пяти лет Уильямс все еще вспоминал «снег, который я ощущаю до сих пор», — а идти ему было некуда. В течение 14 недель он «не знал ни хлеба, ни постели». Он бы не выжил, если бы его не приютили индейцы.

Уильямс отличался необычайной энергией, уверенностью в себе и привлекательностью. Кроме того, он обладал яростной страстью к спорам. Он родился в семье лондонского портного и каким-то образом привлек к себе внимание сэра Эдварда Кока, английского адвоката и судьи, известного по процессам, в которых он защищал гражданские права от посягательств короны. Кок разглядел в молодом человеке нечто многообещающее и поддержал его, взяв к себе секретарем. Это помогло Уильямсу взлететь в круги английской элиты; сначала он учился в школе Чартерхаус, а затем — в Кембриджском университете, где подружился с поэтом Джоном Мильтоном.

Как и Мильтон, Уильямс живо интересовался всем на свете и горел религиозным пылом. Обоих привлекло мятежное, оппозиционное господствующей церкви движение, называвшееся пуританством. Окончив университет, Уильямс был посвящен в сан и стал личным капелланом одного пуританина-аристократа. Однако в царствование Карла I английское правительство начало притеснять этих беспокойных нонконформистов, и в 1631 году Уильямс отплыл из Англии в колонию Массачусетского залива.

Даже по меркам пуритан Уильямс был человеком бескомпромиссным. В двадцать восемь лет, почти сразу же по прибытии в Америку, ему предложили стать богословом бостонской церкви. Эта престижная должность позволила бы ему сыграть ведущую роль в создании нового общества. Такой шанс выпадает раз в жизни, но Уильямс его отверг. Он заявил, что местные пуритане недостаточно благочестивы, так как допускают в свои общины прихожан англиканской церкви. Кроме того, он разошелся с руководителями колонии по вопросу об объеме их полномочий: Уильямс считал, что правительство не должно вмешиваться в дела религии. Возмущенные бостонские власти дали Уильямсу понять, что ему здесь больше не рады. Он перебрался в Салем, надеясь найти там более чистое христианское общество. К сожалению, и в Салеме он всюду обнаруживал недостатки и громогласно заявлял о них, к большому недовольству своих соседей.

Приблизительно в это же время Уильямс начал путешествовать с индейскими племенами, завязывая с индейцами деловые и дружеские отношения. Он выучил их язык — отчасти чтобы можно было обсуждать с ними религию, но также из интереса к их образу жизни. Он хотел узнать, как они охотятся, как растят детей, как управляют своим обществом, как молятся. Как это ни удивительно для того времени, Уильямс не ставил цивилизацию индейцев ниже европейской. Он полагал, что индейцы — язычники и будут гореть в аду, но обращался с ними как с равными, заявляя, что «Природа не отличает Европы от американцев по крови, рождению, телам и так далее». Дошло даже до того, что Уильямс публично обвинил колонистов в краже земли индейцев и объявил всю колонизацию Америки мошенничеством.

Его единоверцы-пуритане, считавшие индейцев варварами, пришли в ярость. Власти Массачусетса, которым надоел этот смутьян, не умеющий держать язык за зубами, проголосовали за изгнание Уильямса из колонии. Ему было приказано уехать в течение шести недель под страхом тюремного заключения, если не худшей кары. За ним послали солдат; поэтому ему и пришлось бежать среди ночи.

Уильямс бродил некоторое время по суровой глуши, а затем нашел приют и пищу у индейских племен, сначала у вампаноагов, а позднее — у наррагансеттов. Он на всю жизнь запомнил их гостеприимство. Дружба с индейцами проложила ему путь к следующему, величайшему свершению.

Будучи изгнан из обществ, в которых он не хотел жить, Уильямс размышлял о том, какое общество пришлось бы ему по душе. Он знал, что в нем каждый будет волен молиться так, как хочет. Следует подчеркнуть, что по нынешним меркам он вовсе не был человеком широких взглядов. Уильямс был религиозным фундаменталистом. По его мнению, все те, кто не соответствовал в точности его собственным стандартам вероисповедания, — то есть более или менее все на свете — были прокляты. Тереза Бежан пишет: «К концу его жизни в его общине оставались всего два человека — он сам и его жена, причем относительно ее у него, возможно, были некоторые сомнения». Однако он яростно защищал неприкосновенность совести каждого и считал, что человек должен иметь возможность отправиться в ад своим путем. В его представлении идеальным было общество, в котором каждый пытается обратить всех остальных в свою веру, но никто не имеет права никого к этому принуждать.

Вождь наррагансеттов, по сути дела, подарил Уильямсу участок земли в бухте, и Уильямс основал там свое поселе-

ние. Впоследствии он писал: «Дав этому месту в честь милосердного Божественного провидения, оказавшего мне помощь в моем несчастии, имя “ПРОВИДЕНС”[1], я хотел, чтобы оно стало убежищем для тех, кто терпит беды из-за убеждений». К нему переехала семья и около дюжины последователей из Салема. Уильямс передал свои права на землю в общественную собственность жителей города. Он составил проект конституции, в котором, в отличие от основополагающих документов Массачусетса или любых других европейских поселений в Америке, не было ни слова о религии. Уильямс, самый благочестивый человек на свете, считал, что вовлекать Бога в дела мирского правления было бы постыдной самонадеянностью.

В результате город Провиденс в Род-Айленде стал притягивать к себе всех радикалов, еретиков, смутьянов и диссидентов Новой Англии. Всякий, кто «терпел беды из-за убеждений» — кто стремился избавиться от принудительного правоверия соседних колоний, — перебирался сюда. В числе этих людей были квакеры, евреи и католики. Почти против своей воли пылкий пуританин Роджер Уильямс основал самое терпимое общество, какое когда-либо видел свет.

В 1643 году Уильямс предпринял опасное путешествие обратно в Англию, чтобы получить патент на образование новой колонии. Там он написал документ, ставший самой важной частью его письменного наследия. В Лондоне он возобновил знакомство с Мильтоном, который свел его с издателем. Трактат «Кровавый догмат преследования за дело совести» (The Bloudy Tenent of Persecution for Cause of Conscience) был напечатан в 1644 году, когда в Англии шла гражданская война и государство ужесточало меры

[1] Providence — провидение (*англ.*).

против памфлетов и книг, распространявших крамольные воззрения.

В «Кровавом догмате» убедительно обосновывалась необходимость распространить веротерпимость не только на все протестантские секты, но и на американских индейцев, евреев, мусульман и даже тех, кого Уильямс называл «антихристианами», — католиков. Эти идеи выходили далеко за рамки всего, что высказывалось кем-либо раньше; «Кровавый догмат» произвел эффект разорвавшейся бомбы. Сразу после выхода в свет трактата английский парламент распорядился его сжечь. Уильямса тоже могли арестовать, если бы к тому времени он уже не был на корабле, возвращавшемся в Америку, с патентом в кармане.

Веротерпимость по Уильямсу означала нечто большее, чем неохотное согласие позволить другим жить, как им хочется. Хотя он чрезвычайно ясно давал понять, что единственная истинная религия — это его версия христианства, он считал, что неверующих следует активно вовлекать в попытки «учтивых бесед и разговоров», чтобы спасти их души. Он имел в виду именно разговоры — обмен репликами с обеих сторон. Рассказав индейцам историю Адама и Евы, Уильямс выслушивал затем их миф о Сотворении мира — хотя бы для того, чтобы лучше подготовиться к спорам с ними.

Примерно в то же время, когда Уильямс основал свою колонию, в Англии появилось новое движение квакеров, самый знатный представитель которых, Уильям Пенн, основал в 1681 г. колонию Пенсильвания. Первые квакеры были бескомпромиссными социальными радикалами и намеренно демонстрировали оскорбительное поведение: ходили по улицам голыми или врывались на церковные службы и громко били в горшки, чтобы заставить пастора замолчать. Уильямс считал такое поведение отвратительным.

Оно показывает, говорил он, что для них «в свете нет людей достойных уважения, кроме них самих». Исправное, терпимое общество, утверждал он, основывается на «узах *учтивости*». Однако этим словом он обозначал не то, что обычно подразумеваем под учтивостью мы, — благопристойность, воспитанность, тактичность (Уильямс, как вы, вероятно, догадываетесь, был человеком не слишком благопристойным), — а все то, что позволяет всем высказывать свое мнение. Уильямс считал, что люди должны спорить друг с другом по вопросам, которые их волнуют, спорить страстно и беззастенчиво. Поступать иначе, полагал он, значило бы идти против совести. Для терпимости необходима свобода слова, позволяющая всем бороться за обращение других в свою веру и пытаться переубедить друг друга. «Война слов» — признак честного общества.

По мнению Уильямса, сосуществование с людьми, которые не согласны с нами по самым важным вопросам жизни, может быть напряженным, неприятным и раздражающим, но это лучше, чем сосуществовать с людьми, с которыми у нас есть лишь притворное согласие. Долг каждого — не искать гармонии и не молчать, а продолжать спорить о том, что по-настоящему важно. С этой точки зрения учтивость — не столько свод правил, сколько принцип: минимальная норма поведения, необходимая для того, чтобы побудить оппонента отвечать.

Роджер Уильямс помог Терезе Бежан увидеть в учтивости не этикет или хорошие манеры, а все то, что требуется участникам неприятного разговора, чтобы оставаться в одной комнате друг с другом, — идет ли речь о буквальной комнате с четырьмя стенами или об обществе в целом. В конце концов, даже самые яростные критики рассчитывают на некую минимальную учтивость тех, с кем они спорят. Единственная альтернатива этому — не спорить вовсе.

В течение XVIII века религиозная рознь постепенно утихала по мере того, как развивалась торговля, и все больше людей разного происхождения часто вступали во взаимодействие друг с другом. Английские аристократы закупались у еврейских торговцев; англиканцы вели дела с католиками. Вежливость обеспечивала смазку механизмов этого сложного межкультурного танца. Первым употребил слово *politeness* (вежливость) в его современном значении философ эпохи Просвещения Антони Эшли-Купер. Он взял термин, использующийся в ювелирном деле — в отношении полировки драгоценных камней, — и возвел его в ранг социальной добродетели: «Мы сглаживаем острые углы и шероховатости, как бы по-приятельски толкаясь друг о друга»[1]. В отличие от благовоспитанности, которая является признаком принадлежности к определенному классу, вежливость демократична: французская романистка Мадлен де Скюдери определяла ее как «нежелание быть *тираном* беседы»[2].

Вежливость не ограничивается внешним или декоративным. Как показал нам эксперимент Кэла Тернбулла, подчинение общему набору правил помогает придать разговору между людьми, плохо знающими друг друга, бóльшую свободу. Лингвист Робин Лакофф (бывшая жена Джорджа Лакоффа, на которого мы ссылались в первой главе) сводит вежливое поведение к трем основным правилам: *Не навязывать своего мнения*. *Давать возможность выбора*. *Не портить собеседнику настроение*. В этой книге мы повторяем и детализируем правила Лакофф. Но в конечном счете любые правила — все-

---

[1] Из трактата «Sensus communis, или Опыт о свободе острого ума и независимого расположения духа» (Sensus Communis: An Essay on the Freedom of Wit and Humour, 1709). Пер. с англ. А. В. Михайлова. Цит. по: *Шефтсбери.* Эстетические опыты. М.: Искусство, 1974.

[2] В книге «Новые беседы на различные темы» (Conversations nouvelles sur divers sujets, 1684).

го лишь опора или направляющая, без которой мы можем обойтись в достаточно прочных отношениях. Нам следует быть учтивыми с теми, кого мы не знаем, и стремиться узнать их настолько хорошо, чтобы с ними можно было вести себя неучтиво.

В последние годы появилась масса книг и статей об *убеждении* — о том, как преодолевать упорное сопротивление разумным доводам. Кажется, что на самом деле эти работы отвечают на следующий вопрос: «Как *нам* — просвещенным, разумным, знающим — убедить *их* — узколобых, отсталых, фанатичных — перейти на нашу сторону?» Создается впечатление, что авторы и их предполагаемые читатели как бы стоят вне и выше суеты человеческих разговоров, невозмутимо оценивая их изъяны.

Участники сетевого общения обожают *громить*, *уничтожать* и *вычеркивать*. Невысказанная цель этих действий — прекращение самих споров. Те же стремления лежат в основе и этих трактатов по убеждению. Неудивительно, что те, кого пытаются убедить, часто проявляют упорство и неуступчивость, доходящие до слепого упрямства. Мне тоже случалось безрассудно и упорно стоять на своем, потому что я не хотел уступать давлению. Мы стоим на своем, потому что чувствуем, что идет силовая игра, в которой убеждающий требует от вас непредвзятости и восприимчивости, а сам упорно остается невосприимчивым.

Споры должны давать нам возможность помогать друг другу в преодолении зашоренности и отрицания реальности, которые бывают у всех нас. Но если вы будете стремиться только к убеждению собеседника, вы не услышите, что он говорит, потому что не будете допускать возможности того, что он переубедит вас. Если слушание становится всего лишь тактическим приемом, это уже не слушание. Вместо вопроса

«Как мне его убедить?», возможно, лучше задать себе вопрос «Как мы можем поддержать этот разговор, учитывая, что мы не согласны друг с другом?».

В книге «Конечные и бесконечные игры» Джеймс Карс сформулировал одно важное различие: «В конечную игру играют ради выигрыша; в бесконечную игру — ради продолжения игры». У *конечной* игры — например шахматной партии или футбольного матча — есть точно определенные начало и конец. Игра заканчивается, когда кто-то выигрывает, а кто-то другой проигрывает или когда истекает отведенное на нее время. У *бесконечной* игры нет определенного конца, в ней невозможно ни одержать окончательную победу, ни потерпеть окончательное поражение. Играющие выигрывают или проигрывают по ходу игры, но их выигрыши и проигрыши — лишь мгновения бесконечного развития. Футбольный матч — конечная игра; игра в футбол — игра бесконечная.

В конечной игре правила существуют для того, чтобы можно было определить общепризнанного победителя и закончить игру. В бесконечной игре правила служат, чтобы не допустить окончательной победы одной из сторон. Играющие в бесконечную игру всегда ищут способы расширить ее. Когда в игре возникает угроза окончательной победы одной из сторон, правила меняют так, чтобы этого не произошло. Главная цель — позволить игре продолжаться и вовлечь в нее как можно больше народу. В древних Афинах Сократ превратил дебаты из конечной игры в бесконечную.

Афины были родиной демократии, которая сама по себе тоже является бесконечной игрой. Ее правила разработаны для поддержания равновесия, для уравновешивания соперничающих интересов и сил, для ограничения, но не прекращения конфликта. В числе этих правил — проведение выбо-

ров, представляющих собой конечную игру, в которой есть победители и побежденные. Выборы сопровождаются яростной борьбой, но все их участники понимают — или должны понимать, — что ни одна партия, ни одна личность не может быть важнее, чем бесконечная игра. Правила демократии изменяются по мере необходимости, потому что они задуманы таким образом, что ни одна из сторон не может вечно сохранять господство. По мере того как все больше людей получают возможность участвовать в игре, открывается все больше талантов, рождается все больше идей, появляется все больше возможностей для прогресса. Цель демократии — это рост демократии.

Это же справедливо и в отношении любого уровня сотрудничества между людьми. Совещания и браки бывают более успешными, когда все их участники видят в своих спорах часть бесконечной игры. Целью супружеского спора должна быть такая перенастройка отношений, которая поможет их укрепить; целью спора в рабочем коллективе должно быть лучшее будущее организации. Иногда мы так стремимся победить, что забываем об этом. Нечистоплотные политики изменяют или нарушают правила, которые обеспечивают работоспособность демократии; администраторы ставят собственные интересы выше интересов коллектива; супруги говорят друг другу обидные вещи, что ставит их отношения под угрозу. В бесконечной игре, даже когда вы категорически не согласны с кем-либо, вы стремитесь установить с ним контакт и чему-то у него научиться, потому что хотите продолжения диалога. Ваша цель — найти новые способы спорить. Это не партия в теннис, в которой вы стремитесь отправить за сетку неотразимый мяч. Это больше похоже на то, как друзья перебрасываются пляжным мячом, не давая ему упасть на землю.

Выше я упоминал об обычае не говорить за обеденным столом о религии и политике. Как и все остальные обычаи,

этот существует не у всех. Когда я рассказал о нем французской журналистке Клементине Гольдзаль, она была поражена. Почему это люди отказываются от самой лучшей части совместной трапезы? «Во Франции за столом принято спорить. Мы спорим о политике. Мы спорим обо всем. Это такая традиция: семейный ужин превращается в политическое сражение». В первые несколько минут трапезы, объяснила мне Клементина, в воздухе чувствуется предвкушение: кто первым затронет самый спорный на сегодняшний день вопрос? Наконец кто-нибудь дает первый залп: бабах! «Тут все сразу: “Вперед, в атаку!” Это очень увлекательно».

Возможно, мы с вами живем в культуре, менее склонной к спорам. Но и мы можем научиться видеть в хорошем споре нечто приятное и познавательное, а не угрожающее и нервирующее. Если считать спор очередным ходом в бесконечной игре, а не конечной игрой, в которой победитель торжествует, а проигравший оказывается опозорен, спор доставляет гораздо больше удовольствия.

Почему у французов это получается, а у нас — нет? Как сказала мне Клементина, «нужно уметь отделять человека от той точки зрения, которую он высказывает». Это помогает удержаться от перехода на личности и не оказаться в спирали нападения и защиты. «Во время разговора ваши мысли остаются в движении. Вы говорите нечто такое, с чем вы, может быть, и не согласны, — просто ради развития дискуссии. Я часто так делаю». Иногда доводы, которые мы приводим, бывают глубоко личными, укорененными в нашем жизненном опыте или самых сокровенных убеждениях. Но когда между вами и той точкой зрения, которую вы защищаете, есть небольшой зазор, это помогает добиться от прочих участников застолья лучшей аргументации.

Всем участникам спора полезно сознавать, чем именно вы тут занимаетесь; хорошо, если за столом царит неглас-

ное понимание, что ради продолжения спора люди иногда могут выражать мнения, в которых они сами не до конца уверены. Но это означает, что все должны быть уверены, что не услышат от собеседников ничего, сказанного только чтобы огорчить или рассердить их. Все должны видеть себя участниками совместного приключения, даже если оно закончится, когда подадут кофе. В этом контексте быть спорщиком — хорошее качество. Оно означает, что вы участвуете в общем деле.

> До тех пор пока мы будем думать о различиях как о том, что нас разделяет, мы будем относиться к ним с неприязнью; когда мы начнем думать о них как о том, что нас объединяет, мы научимся ими дорожить.
>
> *Мэри Паркер Фоллетт*[1]

В первом разделе мы видели, что спор является движущей силой инноваций и формирования новых идей. Но он может быть актом творчества и *сам по себе*, во всяком случае, если его правильно вести. Как можно определить бессмысленный спор? На мой взгляд, это спор, не направленный на создание чего-то нового. В споре целеустремленном складывают два и два и получают пять.

Мыслителем, который помог мне осознать это с особенной ясностью, была Мэри Паркер Фоллетт. Хотя ею восхищаются специалисты по вопросам управления, сейчас она сравнительно малоизвестна. Фоллетт была очень необычным авторитетом по проблемам управления. Она родилась в конце XIX века в семье бостонских интеллигентов,

---

[1] Из книги «Новое государство: Групповая организация как решение проблемы народного правления» (The New State: Group Organization the Solution of Popular Government, 1918).

изучала философию и психологию в Гарварде и Кембридже, а затем посвятила себя общественной деятельности. На протяжении нескольких десятилетий Фоллетт работала в беднейших районах Бостона, обучая молодежь социальным навыкам и помогая безработным в поисках работы.

Когда Фоллетт работала в Совете по минимальной заработной плате штата Массачусетс, она начала задумываться о природе конфликтов. Дело было в эпоху частых столкновений между хозяевами и работниками предприятий. Некоторые из хозяев считали, что единственный выход — бороться с профсоюзами и подавлять несогласных. Более разумные допускали возможность некоторого сотрудничества. В 1924 году Фоллетт изложила свои идеи о том, как следует разрешать конфликты, в серии лекций, прочитанных в клубе промышленников, и стала чрезвычайно популярным консультантом.

Фоллетт говорила бизнесменам, что у людей обычно возникают две реакции на конфликт любого рода, — и обе они неправильны. Первая реакция — стремление к победе, попытка одержать верх над противной стороной. Это может быть полезно в соревновании, но не работает, когда сторонам нужно работать вместе. Вторая ошибка — стремление к *компромиссу*. Фоллетт не верила в пользу торгов и взаимных уступок. Она считала, что при столкновении двух противоборствующих идей лучше всего создать третью. «Когда два человека приходят к общему решению, это решение может быть успешным, только если оно представляет собой интеграцию». Фоллетт писала в то время, когда интеллектуальная атмосфера была густо насыщена идеями дарвинизма. Она считала, что столкновение взглядов — это средство производства чего-то нового и расширения многообразия.

Фоллетт ценила любые различия между людьми. Ее восхищало существовавшее в Соединенных Штатах *разнообразие* задолго до того, как это слово приобрело ту популярность, которой оно пользуется сегодня. Каждый год на берега Америки высаживались миллионы иммигрантов, и в стране шли ожесточенные дебаты о национальном самосознании. Фоллетт не нравились слова «слияние», «сплав», «ассимиляция» и тому подобные, потому что они предполагали, что люди должны отказаться от своих особенностей; простую терпимость она находила нестерпимой. Она хотела, чтобы любое столкновение разных культур создавало «нечто новое, чем не обладает ни одна из сторон по отдельности».

Фоллетт полагала, что различия во мнениях должны порождать новое мышление — движение вперед. Следовательно, каждый должен прислушиваться к мнению других, с гордостью защищая свое собственное. Она отмечала:

> Один мой друг сказал мне: «Все дело в открытости новым идеям, не так ли?» Нет, не так; необходимо еще уважать свое собственное мнение не меньше, чем чужие, и решительно защищать его, пока вас не переубедят. Люди безвольные в этом отношении ничуть не лучше, чем люди упрямые.

Поиск нового решения, которое соответствует целям обеих сторон, говорила она, — это, по существу, творческая работа, требующая «блистательной изобретательности». Первый шаг на этом пути — исследование самого себя. Высказывания Фоллетт на эту тему звучат поразительно современно. Для истинной интеграции расхождений во мнениях необходимо «открыть карты, обратиться к подлинной проблеме, вскрыть конфликт, обнажить всю тему». Необходимо вывести на свет свой «невыраженный эгоизм» — те вещи, в кото-

рых вы с трудом решаетесь признаваться самому себе; сейчас мы, возможно, назвали бы их болевыми точками. Кроме того, говорила Фоллетт, нужно прислушиваться — *по-настоящему* прислушиваться — к противоположной стороне, чтобы услышать не только высказанное, но и невысказанное. Все это требует такой эмоциональной честности, которая трудно дается администраторам даже сегодня, не говоря уже о 1920-х годах.

Когда я читал то, что Фоллетт писала о конфликтах, это затронуло некую созвучную струну во мне самом. Благодаря Фоллетт я увидел, что лучшие из споров не укрепляют и не стирают различия, а создают из них нечто новое. Убеждение — благородное и необходимое искусство, и я бываю рад, когда мне удается побудить кого-нибудь задуматься, но моя конечная цель — не заставить вас согласиться со мной. Я хочу, чтобы ваши мысли помогли стать лучше моим мыслям, чтобы ваш жизненный опыт скорректировал и обогатил мой собственный. Я хочу, чтобы мы спорили творчески и создали из наших различающихся мнений нечто новое и лучшее, чего каждый из нас поодиночке не мог себе представить. Это лучший способ продвижения вперед.

Когда я пишу эти строки, мир находится во власти кризиса, по сравнению с которым наши повседневные разногласия по большей части кажутся ничтожными. Это напоминает нам о том, сколько сил мы тратим в бесплодных спорах. Лучшее, что можно сказать об этой ситуации, — это что она дает нам шанс скорректировать некоторые поведенческие нормы и привычки, бывшие менее полезными, чем хотелось бы. Я надеюсь, что в их число войдут и наши способы вести споры.

Часто говорят, что, если мы хотим справиться с экзистенциальными угрозами и получить возможность смотреть

в будущее с обоснованным оптимизмом, мы, люди, должны отбросить свои разногласия. Я не уверен, что это вполне правильно. Да, жизненно важно признать, что мы можем выжить или погибнуть только вместе. Но вместе с тем нам необходимо научиться извлекать пользу из своих разногласий. Без здравых, честных, творческих споров любой прогресс, которого мы сможем добиться, будет слишком медленным, любое единство — поверхностным. В конце концов, может быть, и есть нечто такое, в чем я хотел бы вас убедить.

16

ПРАВИЛА ПРОДУКТИВНОГО СПОРА

Первым делом установите контакт. Прежде чем переходить к сути спора, установите доверительные отношения.

Отпустите канат. Чтобы хорошо спорить, нужно отказаться от попыток манипулировать мыслями и чувствами собеседника.

Помогайте другому сохранять лицо. Спор становится злотворным, когда превращается в битву за превосходство. Умелый спорщик делает все возможное, чтобы у оппонента была высокая самооценка.

Осознавайте свою странность. Многие разногласия — это столкновения культур, которые кажутся друг другу странными. Не следует предполагать, что ваша культура — общепринятая норма.

Будьте любопытными. Поспешные суждения мешают нам слушать и учиться. Не старайтесь победить в споре, старайтесь интересоваться — и быть интересным.

Превращайте неправоту в силу. Ошибка может пойти вам на пользу, если извиниться за нее быстро и искренне. Ошибки позволяют проявить смирение, что может укрепить отношения и помочь разговору.

Нарушайте сценарий. Споры между враждующими сторонами оказываются в плену простых и предсказуемых схем. Чтобы сделать спор более продуктивным, вносите в него новшества и отклонения от привычного. Действуйте неожиданно.

Соблюдайте общие ограничения. В споре полезно иметь набор общепризнанных норм и ограничений, которые поддерживают самовыражение. Правила создают свободу.

Сердитесь только намеренно. Никакие теоретические рассуждения не могут полностью подготовить нас к эмоциям, возникающим во время спора. Иногда ваш злейший враг — это вы сами.

Золотое правило: не притворяйтесь. Все правила подчиняются одному золотому правилу: отношения должны быть честными.

17

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРОДУКТИВНОГО СПОРА

Выбирайте хороших спорщиков. Нам часто советуют допускать в свое сознание и в свои ленты в социальных сетях тех, чьи взгляды отличаются от наших. В теории эта идея кажется привлекательной, но на практике может приносить вред. Важно найти людей, придерживающихся взглядов, отличных от ваших, *и способных вести продуктивные споры* — говорящих вещи, с которыми вы категорически не согласны, так, что это вызывает у вас уважение и симпатию.

Приветствуйте боль. Те из нас, кто по природе не склонен к конфронтации, вечно испытывают искушение уклониться от любого конфликта. Но если мы понимаем, что боль, которую причиняют физические упражнения, говорит о том, что мы становимся сильнее, мы можем научиться радоваться и тем неприятным ощущениям, которые вызывает спор.

Находите в оппоненте положительные черты. Мы склонны испытывать антипатию к тем, кто с нами не согласен. Если считать, что разговор должен/может принести какую-то пользу, важно преодолеть эту тенденцию. Возможно,

вначале вам придется притворяться, но приязнь и уважение к собеседнику — если он их ощущает — помогают разговору пройти удачно. Бывший полицейский Джордж Томпсон говаривал: «Как только он чувствует, что он вам не нравится, он может не обращать внимания на ваши слова».

Относитесь к своим скептически. Почти все мы принадлежим к каким-нибудь группам, формальным или не формальным, придерживающимся мнений, сходных с нашими. В этом нет ничего плохого, но, когда вы слепо следуете сценарию своей группы, вы частично жертвуете своей способностью к мышлению. Это вредно для вас, а в конечном счете — и для коллективного разума вашей группы. Используйте свое умение спорить для анализа не только чужих убеждений, но и убеждений вашей собственной стороны.

Меньше верьте. «Верь во что-нибудь, даже если это означает пожертвовать всем», — гласит популярный рекламный девиз компании Nike. Но вера — не самоцель. Те, кому нравится верить, склонны переставать задумываться, *почему* они верят в то, во что верят. Кроме того, они склонны терять способность прислушиваться к другим мнениям. Чем меньше у вас будет непоколебимых верований, тем больше будет свободы познания и эмпатии.

Ощущайте сталь. Иногда говорят, что спорить нужно с сильнейшими, а не со слабейшими доводами в пользу противоположной точки зрения. Взять в воображаемые противники не соломенное чучело, а «человека из стали». Но это относится не только к умственным упражнениям. Позвольте себе ощутить эмоциональную силу позиции противной стороны — постарайтесь вжиться в нее, хотя бы частично и мимолетно.

Помните о реактивном сопротивлении. Люди склонны яростно защищать свою субъектность и независимость, и в напряженном разговоре любая попытка повлиять на их поведение может вызвать бурную реакцию. Психологи называют это явление «реактивным сопротивлением». Именно поэтому вреден выпрямительный рефлекс, именно это порождает эффект обратного результата. Старайтесь не вызывать ту самую реакцию, которую вы хотите предотвратить.

Предвосхищайте спор. Чтобы не побудить собеседника перейти в режим отражения угрозы, не пытайтесь застать его врасплох, а предупредите, что вы собираетесь выразить несогласие, прежде чем углубляться в спор. Допустите, что вы можете быть не правы, а он — прав. Это даст ему возможность мысленно подготовиться выслушать вас (это бывает особенно полезно в споре с вышестоящими).

Не поддавайтесь желанию ответить негативом на негатив. Когда по отношению к нам проявляют агрессию, враждебность или сарказм, нам инстинктивно хочется ответить тем же. У разговора может быть хоть какой-нибудь шанс на продуктивность, только если кто-нибудь разорвет этот круг.

Не спешите. Спешка в споре увеличивает вероятность совершения ошибок, будь то ответ негативностью на негативность или включение выпрямительного рефлекса. Замедление беседы дает участникам возможность собраться с мыслями и сосредоточиться на том, чего они хотят добиться от этого разговора.

Поощряйте несогласных. Тех, кто выступает на совещаниях с нестандартными мнениями, часто наказывают за это, хотя и неявным образом. Руководителям следует стараться пока-

зывать, что они искренне ценят критический подход к господствующему мнению, даже если и не соглашаются с ним.

Не говорите собеседнику, что ему следует делать или чувствовать. Ни разу за всю мировую историю никто не отреагировал на приказание «Не будь ребенком!» положительным образом. Как и все другие подобные призывы («Будьте разумны», «Успокойся»), оно только раздражает. Когда мы говорим людям, как им следует себя вести или, хуже того, что им следует чувствовать, это почти всегда приводит к прямо противоположным результатам. Постарайтесь увидеть, на чем основано мнение собеседника: с чем вы спорите, с его позицией или с его эмоциями? В последнем случае ваши умные доводы не выведут разговор из тупика. Возможно, вам следует принять к сведению те чувства, которые движут собеседником.

Остерегайтесь слова «вы». В разгар спора употребление слова «вы» может быть воспринято собеседником как атака на его личностное самосознание («*Вы* делаете то-то», «*Вы*, кажется, думаете, что…»). Хотя без этого слова не всегда можно обойтись, в напряженных разговорах его следует использовать с осторожностью.

Избавляйтесь от «но». Как и в случае слова «вы», совершенно исключить слово «но», вероятно, не удастся. Но — дайте сказать — «но» имеет тенденцию побуждать собеседника к обороне. Если даже просто заменить его на «хотя», это сделает фразу менее агрессивной.

Не бойтесь остроты. В рабочих коллективах конфликтов часто избегают, потому что никто не хочет в них ввязываться. Но это позволяет нарастать подспудному напряжению. Ру-

ководителям следует не бояться признавать существование конфликтов и организовывать совещания специально для их обсуждения. Может быть, за кружкой пива.

Ходите со слабых карт. Часто бывает так, что собеседнику кажется, будто вы пытаетесь подчинить его своей воле или каким-то образом доказать свое превосходство (будем честны, зачастую так оно и есть). Чтобы рассеять эти подозрения, проявляйте уязвимость, признавайте свое беспокойство, винитесь в неуверенности, даже — или особенно — если вы занимаете вышестоящее положение. Одностороннее разоружение — лучший способ побудить собеседника ослабить оборону.

Проверяйте, понимаете ли вы собеседника. «Значит, если я правильно вас понимаю, вы говорите, что…» Привычка обращаться к собеседнику с подобными вопросами полезна вам обоим: вы добиваетесь ясности, а он убеждается, что вы его слушаете. Если это делается искренне, это может сделать разговор более откровенным.

Переключайте эмоциональную полярность. В споре бывает полезно высказывать свои эмоции напрямую, но, чтобы избежать эскалации, можно рассказывать о них спокойным, ровным тоном. Напротив, при обсуждении фактической информации можно придать своей речи живость и страстность, чтобы не казалось, что вы вещаете с ледяной вершины интеллектуального превосходства.

Выискивайте истину в чужих ошибках. Психотерапевты, работающие с пациентами с бредовыми расстройствами, говорят, что в бреду обычно содержится некая истина, хотя бы эмоциональная, и часть их работы состоит в определении

того, в чем она состоит. Если вы сталкиваетесь в споре с мнением, с которым вы категорически не согласны, постарайтесь найти в нем зерно истины. По меньшей мере это поможет вам уважать собеседника.

Не старайтесь быть правым. Разумеется, все мы обожаем быть правыми. Но это дешевое удовольствие по сравнению с познанием чего-либо или кого-либо и чаще всего оно мешает такому познанию. Старайтесь не позволять стремлению быть правым определять ваше отношение к разговору. Помимо всего прочего, никто не любит, когда ему говорят, что он не прав. Если для начала вы скажете собеседнику, что он *в некотором смысле прав*, ему будет легче воспринять вашу точку зрения. В группе важно не то, что вы правы, а то, что правы мы все.

Учитесь проигрывать. Я не смогу сформулировать этот пункт лучше, чем Стивен Льяно, доцент риторики нью-йоркского Университета Сент-Джонс: «Умение проигрывать в споре — очень важное демократическое искусство, в котором мы никогда не упражняемся. Жизненно важно научиться сосуществовать с нашими неудачами по части убедительности. В этом умении нет никакого секрета; оно требует лишь практики. Чем больше времени мы проводим, споря друг с другом в маловажных ситуациях, тем успешнее будем действовать, когда ситуация потребует серьезного рассмотрения».

Не поправляйте, а творите. Следуя идеям Мэри Паркер Фоллетт, не старайтесь просто навязывать свое мнение и не удовлетворяйтесь компромиссами. Вместо этого стремитесь к интеграции — той алхимической реакции, которая возникает, когда противоположные взгляды сталкиваются и трансформируются в нечто новое. Такое не всегда возможно, но именно в этом состоит желанная награда.

ВЫРАЖЕНИЕ БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга — плод множества поучительных разговоров и полезных споров. В первую очередь я должен поблагодарить практиков и теоретиков, щедро делившихся со мной своим временем, опытом и историями. В их число входят Роберт Агне, Эллис Амдур, Роб Бардсли, Эмма Баррет, Билл Вегер, Джонатан Вендер, Клементина Гольдзаль, Бертис Даунс, Билл Донохью, Катарина Дутил Новаэс, Нил Жанен, Уоррен Зейнс, Стивен Клейнман, Агнес Каллард, Питер Коулман, Джереми Ласеллс, Уильям Миллер, Саймон Нейпир-Белл, Никола Оверолл, Майк О'Нил, Эммануэль Питерс, Мишель Рассел, Габриэлла Рифкинд, Джейк Роллник, Стивен Роллник, Терье Рёд-Ларсен, Алан Силларс, Ллойд Смит, Нейтан Смит, Элиза Собо, Элизабет Стокоу, Пол Тейлор, Кэл Тернбулл, Грегори Треворс, Гарри Тэн, Альфред Уилсон, Мириам Остинга, Саймон Уэллс, Элеонора Феллоуз и Бен Хо. Я благодарен Эмили и Лоуренсу Элисон, рассказавшим мне о своей работе и своих идеях. Я благодарен Департаменту полиции Мемфиса и всем великолепным полицейским, учившимся на курсах компании Polis и не возражавшим против присутствия нескладного англичанина с блокнотом. Я благодарен Дону Гулле и его сотрудникам за их теплое отношение и гостеприимство, а также за увлекательные беседы за свиными ребрышками и жаре-

ной курятиной. Я особенно благодарен Сьюзан Бро за столь красноречивый рассказ о жизни и смерти ее замечательной дочери Хизер Хейер.

Благодарю моего агента Тоби Манди, который терпеливо помогал мне слепить из моих неоформленных мыслей пригодный для продажи (и чтения) проект книги. Благодарю всех сотрудников издательства Faber & Faber, в особенности Лору Хасан за ее веру в эту книгу и вдохновляющий энтузиазм; Роуэн Коуп за заботу и внимание, с которыми она отнеслась к рукописи, и за то, как она расправилась с названием; Мэриголд Этки за ее блестящие замечания и моральную поддержку; Дональда Соммервиля за его кропотливую техническую редактуру. Я также благодарю весь коллектив издательства HarperCollins, в особенности Холлис Хаймбух за позитивную энергию и прямоту. Мне посчастливилось работать с невероятно талантливой группой неофициальных рецензентов. Прежде всего я благодарен незаменимому Стивену Брауну, ставшему врачом неотложной помощи для моих рукописей: без него эта книга умерла бы еще на этапе чернового наброска и уж тем более не превратилась бы в нечто пригодное для публикации. Благодарю Тома Стаффорда за научную редактуру черновика и ценные замечания. Благодарю моих замечательных друзей Хелен Льюис и Оливера Франклин-Уэллса, в частности за замечания Олли по вступительной главе. Благодарю Джонатана Шейнина и Дэвида Вулфа из газеты Guardian, которые заказали мне статью о допросах, давшую первый импульс созданию этой книги, и помогли придать ей форму. Все ошибки допущены исключительно по моей вине.

Я глубоко благодарен Клидетте де Гроот, Одри Шапюи и великолепному коллективу Американской библиотеки в Париже. Я чрезвычайно признателен за предоставленную мне стипендию: я никогда не забуду, как работал над книгой в Париже. Библиотека и ее сотрудники стали для меня важ-

нейшим источником вдохновения. Благодарю Памелу Друкерман и Саймона Купера, в частности за знакомство с книгой Джона Карлина о Нельсоне Манделе, которым я обязан Саймону. Благодарю многочисленных друзей — слишком многочисленных, чтобы здесь можно было назвать их всех (к тому же я боюсь кого-нибудь не упомянуть), — обсуждавших идеи, делившихся своими мыслями или просто подбадривавших меня. Я благодарен моей маме Маргарет и брату Стивену, которые вместе с моим недавно ушедшим отцом, Брайаном, научили меня искусству спора. Спасибо моим детям Ио и Дугласу: не будь вас, я спорил бы реже, но без вас жизнь была бы несравнимо менее приятной. Наконец, благодарю моего лучшего редактора и лучшего друга, Элис Уигнолл, на которой мне посчастливилось быть женатым. Элис, я люблю тебя и предвкушаю множество будущих споров, продуктивных и не очень. Кстати, спасибо, что позволила мне согласиться на эту стипендию: за это я перед тобой в неоплатном долгу. У тебя всегда будет Париж.

ПРИМЕЧАНИЯ АВТОРА

В большинстве случаев я упоминаю источники в тексте; их также можно найти в библиографии. Здесь я называю те из них, которые я не цитировал напрямую, а также привожу некоторые дополнительные замечания.

1. Не только бить или бежать

Исследование дискуссий на форуме Би-би-си — из работы Chmiel et al. Эдвард Холл ввел концепцию высоко- и низкоконтекстуальных культур в книге «За пределами культуры» (Beyond Culture, 1976). Пример с бубудзукэ приводится в работе Nishimura et al. (исходный источник — издания Совета по туризму Киото). Фраза «постоянное и иногда бесконечное использование слов» также позаимствована у Нишимуры. В обсуждении этой темы я также опирался на работы Croucher et al. и Kim et al. Исследование разнообразия новостных рационов было «Отчетом по цифровой журналистике» (Digital News Report) Института Рейтер, опубликованным Fletcher et al. в NiemanLab. Исследование Колумбийского университета опубликовано в работе Sun and Slepian. Исследование Гарвардской школы бизнеса проводил Ноам Вассерман (Wasserman).

О влиянии гнева на наше восприятие и принятие решений см. в работе DeSteno et al.

Поскольку в психологии и грусть, и гнев относятся к «негативным эмоциям», их часто изучают вместе. Оказывается, однако, что они влияют на наше мышление совершенно по-разному. В работе Litvak et al. студентам, у которых предварительно вызывали либо грусть, либо гнев, предлагали представить себя в эмоционально напряженной ситуации (например, вы приглашаете человека, с которым только что познакомились, к себе на вечеринку, предполагая, что с ним можно завязать романтические отношения, а он приводит с собой подружку, чем ставит вас в неловкое положение). Те, кто ощущал грусть, были более склонны тщательно обдумывать и анализировать неоднозначность ситуации; те, кого привели в разгневанное настроение, быстрее находили виноватых.

Кроме того, я использовал исследования конфликтов между родителями и детьми: Laursen and Collins («три-четыре конфликта с родителями») и Adams and Laursen («в исследовании… проведенном в 2007 году»).

2. Как конфликты сближают

Мой рассказ об экспериментах Уильяма Айкса позаимствован из его книги «Повседневное чтение мыслей» (Everyday Mind Reading). Разговор Пенни с мужем приводится в работе [Sillars et al.] «Войти в поток сознания: Познание в супружеских конфликтах» (Stepping into the stream of thought: Cognition during marital conflict). Мои беседы с Силларсом сильно повлияли на все то, что я говорю в этой главе, в том числе и о различиях между отношениями и содержанием. Фраза «от старших руководителей, как мужчин, так и женщин, ожидалось соответствие нормам доминирующего поведения…» позаимствована из работы [Martin and Meyerson].

3. Как конфликты делают умнее

«К настоящему времени психологи достоверно установили, что люди более склонны замечать и принимать во внимание сведения, подтверждающие то, во что они верят…» Обзор доказательств существования предвзятости подтверждения можно найти в работе [Nickerson]. Свидетельства того, что «людям умным и образованным просто лучше удается убеждать себя в своей правоте», см., например, в [West et al.]. Изложение истории Джона Юдкина основано на моей статье «Сахарный заговор» (The Sugar Conspiracy) в газете Guardian.

4. Как конфликты вдохновляют

В рассказе о ссорах братьев Райт я опираюсь на замечательную книгу «По-райтовски» (The Wright Way) Марка Эпплера. Он называет их способ решения проблем в спорах «ковкой». Рассказы и интервью о рок-группах по большей части позаимствованы из моей статьи «Руководство по менеджменту для рок-музыкантов» (A Rocker's Guide To Management), написанной для журнала 1843[1]. Описание эпизодов из истории Beatles опирается на каноническую хронику первых лет существования этой группы, книгу «Настройка» (Tune In) Марка Льюисона. Теория Бормана описана в книге «Групповая динамика» (Group Dynamics) Донельсона Форсайта. Историю про Крика и Уотсона я нашел в превосходной книге «Сила двоих» (Powers of Two) Джошуа Вулф-Шенка.

5. Первым делом установите контакт

Видеозапись и расшифровку надгробной речи Сьюзан Бро о ее дочери Хизер Хейер можно найти по адресу: https://www.buzzfeednews.com/

---

[1] 1843 (прежнее название Intelligent Life) — цифровой журнал, издаваемый The Economist. — *Примеч. ред.*

article/coralewis/heres-heather-heyers-mothers-eulogy-they-wanted-to-shut-her. Мой рассказ об убийстве Хизер основан на опубликованных отчетах и разговорах со Сьюзан Бро и Альфредом Уилсоном. Сьюзан рассказала мне, что существует запись, на которой Хизер незадолго до гибели подходит к одной молодой неонацистке и пытается вовлечь ее в разговор. «Вы можете мне сказать, почему вы пришли? Можете сказать, почему вы верите в то, во что верите?» В ответ девушка только повторяет «Без комментариев». Пожалуйста, посетите сайт Фонда Хизер Хейер (Heather Heyer Foundation), который запустил программу образовательных стипендий, предоставляющую финансовую поддержку молодым людям, увлеченным делом социальных перемен.

Наблюдение Эли Паризера было высказано в интервью, которое он дал Джесси Хемпел для журнала Wired.

6. Отпустите канат

Описание видеозаписи допроса, которую я смотрел, и моих интервью с Элисонами, Стивеном Роллником и Стивеном Клейнманом[1] основаны на статье в Guardian, над которой я работал в 2017 г. (в ней также было использовано интервью с Уильямом Миллером). Некоторые детали, в том числе имя допрашиваемого на видеозаписи, были изменены. Выдержки из допроса цитируются дословно. Я получил разрешение на просмотр видеозаписи от антитеррористического отдела полиции Великобритании, когда писал эту статью.

Слова Карли Леон приводятся в статье Сэди Витковски, опубликованной в Voice of America News в 2018 г.

Рассказ о «медицинских работниках» и Эмме Вагнер позаимствован из статьи Яна Хоффмана в New York Times. Исследование терапии 2011 г. — [McManus et al.]; немецкое исследование — [Ziem and Hoyer].

---

[1] Лесли ссылается на Клейнмана в предыдущей главе.

7. Помогайте другому сохранять лицо

В рассказе о Манделе я опирался на великолепный портрет этого человека, книгу Джона Карлина «Знать Манделу» (Knowing Mandela), которую я горячо рекомендую. Исследование в Twitter — [Zhu and Lerman]. История Лоры Чейзин рассказывается в книге Питера Коулмана «Пять процентов» (The Five Percent). Расшифровку и видеозапись дискуссии о разногласиях с участием Окасио-Кортес можно найти по адресу: https://theintercept.com/2019/03/09/alexandria-ocasio-cortez-aoc-sxsw.

8. Осознавайте свою странность

Мой рассказ о событиях в Уэйко основан на многих разных источниках, в том числе книгах Тибодо и Ривиса. Более всего я обязан эрудированному и проницательному анализу переговоров в книге Джейн Дохерти «Уроки Уэйко» (Learning Lessons From Waco), а также позднейшему интервью с ней, которое я цитирую. Я также многим обязан превосходной статье Малкольма Гладуэлла, написанной для журнала New Yorker. Цитата про «законченного садиста» взята из книги «Никакие не герои» (No Heroes) — воспоминаний Дэнни Коулсона о его работе в группе освобождения заложников ФБР. В рассказе о работе Джо Хенрика я опирался на интервью с ним, которое взял для журнала Pacific Standard Этан Уоттерс.

10. Превращайте неправоту в силу

Я благодарен Полу Тейлору, познакомившему меня с работой Мириам Остинги об извинениях в переговорах по освобождению заложников. Я увидел связь с работой Бена Хо, прослушав выпуск превосходного подкаста «Фрикономика» (Freakonomics), посвященный извинениям (ведущий подкаста — Стивен Дабнер). Дорогостоящие сигналы принимают разные формы. В XVIII веке

пираты поднимали флаг с черепом и костями, потому что никто другой на это не осмеливался. Пиратство было преступлением, караемым смертной казнью. Поэтому жертвы пиратов скорее сдавались без сопротивления, если видели этот флаг, поскольку понимали, что имеют дело с отчаянными, безрассудными преступниками.

11. Нарушайте сценарий

В рассказе о переговорах в Осло я опирался на увлекательную и авторитетную книгу Джейн Корбин, а также на переписку по электронной почте с Терье Рёд-Ларсеном. Я впервые узнал об этой истории, посмотрев блестящую пьесу «Осло» Дж. Т. Роджерса. Питер Коулман также руководит Лабораторией трудноразрешимых конфликтов, упоминавшейся выше. Желающим узнать больше о динамике конфликтов я рекомендую его превосходную книгу «Пять процентов».

12. Соблюдайте общие ограничения

Форум Change My View по-прежнему работает на платформе Reddit, но Кэл Тернбулл создал теперь новые, независимые сайт и приложение Ceasefire («Прекращение огня», ceasefire. net)[1]. Я советую вам ознакомиться с этой системой и, возможно, проверить на прочность некоторые из ваших убеждений. Корнеллское исследование дискуссий в CMV — [Tan et al.]. Утверждение, что длинные ответы убедительнее коротких, согласуется с результатами исследования изменения правил Twitter, внедренного в 2017 г., когда максимальный размер сообщения был увеличен со 140 до

[1] Теперь этот проект закрыт. См. пост Тернбулла: https: //medium. com/@kalturnbull/ceasefire-might-be-shutting-down-5e9baaafc26b — *Примеч. ред.*

280 печатных знаков. Статистический анализ, опубликованный в Journal of Communication, [Jaidker et al.], показал, что это изменение сделало политические выступления на форуме более вежливыми, аналитическими и конструктивными.

13. Сердитесь только намеренно

Исследование лондонского Университетского колледжа — [Shergill et al.].

В Японии Эллис Амдур изучал боевое искусство *араки-рю*, история которого насчитывает 400 лет. В течение первых трех месяцев ему было позволено отрабатывать лишь один навык — умение подавать наставнику саке, скрывая свои намерения. Он приносил саке на традиционном деревянном подносе *санпо*, который полагается держать на уровне глаз. В тот самый момент, когда он подавал напиток, он должен был выхватить спрятанный макет ножа (сделанный из дуба) и попытаться убить наставника. Если тот замечал хотя бы малейший признак готовящегося нападения, он доставал деревянное оружие и колол или бил им ученика, у которого часто оставались синяки.

15. Бесконечная игра

Письмо Бертрана Рассела приводится в его биографии, написанной Рональдом Кларком.

Мой рассказ о жизни Роджера Уильямса позаимствован из книги Терезы Бежан и его превосходной биографии, написанной Джоном Барри. В том же году, когда был опубликован «Кровавый догмат», друг Уильямса Джон Мильтон напечатал «Ареопагитику»[1], полемическую речь в защиту свободы слова. «Там, где много стремящихся к знанию, всегда бывает много рассуждающих, пи-

[1] «Ареопагитика; Речь г-на Джона Мильтона о свободе печати от цензуры, обращенная к парламенту Англии» (1644).

шущих и высказывающих разного рода убеждения, ибо убеждение у людей есть не что иное, как знание в действии»[1].

Относительно демократии как бесконечной игры на меня также повлиял довод Дэвида Юма, утверждавшего, что общество должно быть основано на конфликте, всегда уравновешенном, но никогда не достигающем разрешения: «При всех системах правления имеет место постоянная, открытая или тайная, внутренняя борьба между *властью* и *свободой*; и *ни одна из них никогда не может добиться абсолютного превосходства в этом соревновании*»[2].

К вопросу о французской культуре споров: перед высадкой в Нормандии в 1944 г. британским солдатам выдавали справочник по культурным обычаям местного населения[3]. В нем содержалось, в частности, следующее предупреждение: «В общем и целом французы больше, чем мы, любят интеллектуальные споры. Вам часто может казаться, что между двумя французами происходит бурная ссора, когда на самом деле они просто обсуждают какой-нибудь абстрактный вопрос».

Сьюзан Бро придает большое значение уважительному отношению, но, как она сказала мне, одной лишь учтивости недостаточно. «Если пытаться говорить со всеми учтиво, это не принесет пользы, потому что они не понимают твоего гнева. Нужно говорить страстно, но в то же время стараться услышать, что говорят другие, даже если ты никогда с ними не согласишься».

---

[1] Цит. по: *Мильтон Дж.* О свободе слова [Ареопагитика] с предисл. Н. М. Сомова. М.: Посредник, 1906. С. 41.

[2] Цит. по: *Юм Д.* О происхождении правления / Пер. с англ. Е. С. Лагутина // Соч.: В 2 т. М.: Мысль, 1996. Т. 2. С. 510.

[3] «Инструкции для британских военнослужащих во Франции на 1944 г.» (Instructions for British Servicemen in France, 1944). В том же году был издан аналогичный справочник для британских солдат в Германии, но первым в этой серии был выпущенный в 1942 г. сборник инструкций для американских военнослужащих в Британии.

Мэри Паркер Фоллетт я встретил в книге «Пять процентов» Питера Коулмана, а затем — в книге Андреа Габор «Философы капитализма» (Capitalist Philosophers). Я также использовал статьи о Фоллетт, написанные Гари Нельсоном и Джуди Уиппс (в последней приводится чудесная цитата из Фоллетт: «Истина рождается из разногласий… из всех бесчисленных расхождений нашей повседневной жизни»).

17. Инструментарий продуктивного спора

Цитату из Джорджа Томпсона можно найти в его книге «Словесное дзюдо» (Verbal Judo), которая содержит также множество других блестящих афоризмов («Оскорбления усиливают сопротивление, учтивость ослабляет его» или «Когда вы перестаете думать о других, вы теряете власть над ними») и мудрых мыслей об обращении с конфликтами.

БИБЛИОГРАФИЯ

Adams Ryan E. and Laursen Brett. The Correlates of Conflict: Disagreement is Not Necessarily Detrimental // Journal of Family Psychology. 2007. 21 (3): 445–458.

Agne Robert R. Reframing Practices in Moral Conflict: Interaction Problems in the Negotiation Standoff at Waco // Discourse and Society. 2007. 18 (5): 549–578.

Arnold K. and Vakhrusheva J. Resist the negation reflex: minimising reactance in psychotherapy of delusions // Psychosis. 2016. 8: 166–175.

Ayoko O., Ashkanasy N., Jehn K. Handbook of Conflict Management Research. Edward Elgar Publishing, 2014.

Azoulay P. et al. Does Science Advance One Funeral at a Time? // American Economic Review. 2019. 109 (8): 2889–2920.

Barry John. Roger Williams and the Creation of the American Soul: Church, State and the Birth of Liberty. L.: Duckworth Overlook, 2012.

Bejan Teresa. Mere Civility: Disagreement and the Limits of Toleration. Cambridge, Mass.; L.: Harvard University Press, 2017.

Bradbury T. N. and Cohan C. L. Negative Life Events, Marital Interaction, and the Longitudinal Course of Newlywed Marriage // Journal of Personal and Social Psychology. 1997. 73 (1): 114–128.

Brady William et al. Emotion shapes the diffusion of moralised content in social networks // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2017. 114 (28): 7313–7318.

Budiansky Stephen. Truth Extraction // The Atlantic. June 2005.

Buffett Warren. Letter to Shareholders. Berkshire Hathaway Annual Report, 2009.

Canary Daniel J., Lakey Sandra G. and Sillars Alan L. Managing Conflict in a Competent Manner: A Mindful Look at Events that Matter' // *Oetzel J. G. and Ting-Toomey S. (ed.)* The SAGE Handbook of Conflict Communication. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

Carlin John Knowing Mandela. L.: Atlantic Books, 2014.

Carnevale P. J. Creativity in the outcomes of conflict // *Deutsch M., Coleman P. T. & Marcus E. C. (eds)* Handbook of conflict resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. https://www.researchgate. net/publication/228255884_Creativity_in_the_Outcomes_of_Conflict

Carse James P. Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility. Simon & Schuster, 1986. (*Карс Дж.* Конечные и бесконечные игры. Видение жизни как игры и возможности / Пер. с англ. В. А. Козырева. М.: Рипол-Классик, 2018.)

De Dreu Carsten K. W. and Weingart L. R. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology. 2003. 88 (4): 741–749.

Chmiel Anna et al. Negative Emotions Boost Users' Activity at BBC Forum // Physica A-statistical Mechanics and its Applications. 2011. 390: 2936–2944.

Christian Brian. The Most Human Human: What Artificial Intelligence Teaches Us about Being Alive. L.: Penguin, 2012.

Clark Ronald. The Life of Bertrand Russell. L.: Bloomsbury Reader, 2012.

Coleman Peter. The Five Percent. N. Y.: Public Affairs, 2011.

Corbin Jane. Gaza First: The Secret Norway Channel to Peace between Israel and the PLO. L.: Bloomsbury, 1994.

Coulson Danny and Shannon Elaine. No Heroes: Inside the FBI's Secret Counter-Terror Force. N. Y.: Pocket Books, 1999.

Crockett M. J. Moral outrage in the digital age // Nature Human Behaviour. 2017. 1 (11): 769–771.

Crouch Tom. The Bishop's Boys: A Life of Wilbur and Orville Wright. N. Y.: W. W. Norton & Co., 1991.

Croucher Stephen M. et al. Conflict Styles and High-Low Context Cultures: A Cross-Cultural Extension // Communication Research Reports. 2012. 29 (1): 64–73.

Cusk Rachel. Coventry: Essays. L.: Faber & Faber, 2019.

DeSteno David et al. Prejudice from thin air: the effect of emotion on automatic intergroup attitudes // Psychological Science. 2004. 15 (5): 319–324.

De Wit Frank R. C. et al. The paradox of intragroup conflict: a metaanalysis // Journal of Applied Psychology. 2012. 97 (2): 360–390.

Docherty Jayne. Learning Lessons from Waco: When the Parties Bring Their Gods to the Negotiation Table. Syracuse, N. Y.: Syracuse University Press, 2001.

——, interview https: //www.beyondintractability. org/audiodisplay/docherty-j

Donohue W. A. and Taylor P. J. Role effects in negotiation: The one-down phenomenon // Negotiation Journal. 2007. 23 (3): 307–331.

Druckman Daniel. Stages, Turning Points, and Crises. Negotiating Military Base Rights, Spain and the United States // Négociations. 2017. 28 (2): 9–36.

Dutilh Novaes C. What is logic? // Aeon. 2017. https: //aeon.co/essays/the-rise-and-fall-and-rise-of-logic

Eppler Mark. The Wright Way: 7 Problem-Solving Principles from the Wright Brothers That Can Make Your Business Soar. Amacom, 2003.

Faber Adele and Mazlish Elaine. How to Talk so Kids Will Listen and Listen so Kids Will Talk. 3rd ed., L.: Piccadilly Press, 2013. (*Фабер А., Мазлиш Э.* Как говорить, чтобы дети слушали, и как

слушать, чтобы дети говорили / Пер. с англ. А. Завельской. М.: Эксмо, 2010.)

Fletcher Richard and Nielsen Rasmus Kleis. Using Social Media Appears to Diversify Your News Diet, Not Narrow It // NiemanLab report on 2017 Reuters Institute Digital News Report.

Forsyth Donelson. Group Dynamics. Wadsworth Publishing, 1980.

Gabor Andrea. Capitalist Philosophers: The Geniuses of Modern Business — Their Lives, Times, and Ideas. John Wiley & Sons, 2020.

Galef Julia. Rationally Speaking podcast, episode 206, April 2018, interview with Kal Turnbull of Change My View.

Gallagher Brian. Wikipedia and the Wisdom of Polarised Crowds (interview with James Evans and Misha Teplitskiy) // Nautilus. 14 March 2019.

Gallo Amy. How to Disagree with Someone More Powerful Than You // Harvard Business Review. 17 March 2016.

Gawande Atul, commencement speech to UCLA Medical School // New Yorker, 2 June 2018.

Gelfand M., Harrington J., Leslie L. Conflict cultures: a new frontier for conflict management and practice //Ayoko et al. Handbook of Conflict Management Research. Edward Elgar Publishing, 2014.

Gittell Jody Hoffer. The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance. N. Y.: McGraw-Hill Education, 2005.

Gladwell Malcolm. Sacred and Profane: How Not to Negotiate with Believers // New Yorker. 31 March 2014.

Goffman Erving. The Presentation of Self in Everyday Life. L.: Penguin, 1990. (*Гофман И.* Представление себя другим в повседневной жизни / Пер. с англ. А. Д. Ковалева. М.: КАНОН-пресс-Ц, Кучково поле, 2000.).

Goldberger Ary L. Fractal Variability versus Pathological Periodicity: Complexity Loss and Stereotypy in Disease // Perspectives in Biology and Medicine. 1997. 40 (4): 543–561.

Gottman John. The Relationship Cure. Crown Publications, 2002.

Gottman John, Swanson Catherine and Swanson Kristin. A General Systems Theory of Marriage: Nonlinear Difference Equation Modeling of Marital Interaction // Personality and Social Psychology Review, 2002. 6 (4): 326–340.

Graham Paul. How to Disagree. March 2008. http: //www.paulgraham.com/disagree.html

Greene Joshua. Moral Tribes. L.: Atlantic Books, 2014.

Grossman Lev. Mark Zuckerberg, Person of the Year 2010 // Time. December 2015. 2010.

Grubb Amy Rose. Modern day hostage [crisis] negotiation: the evolution of an art form within the policing arena // Aggression and Violent Behaviour. 2010. 15 (5): 341–348.

Haidt J. et al. The Moral Stereotypes of Liberals and Conservatives: Exaggeration of Differences across the Political Spectrum // PLoS ONE. 2012. 7 (12).

Hall Edward T. Beyond Culture. N. Y.: Anchor, 1976.

Halperin Basil, Ho Benjamin, List John A., Muir Ian. Towards an understanding of the economics of apologies: evidence from a large-scale natural field experiment // NBER Working Paper No. 25676. March 2019.

Hempel Jessi. Eli Pariser Predicted the Future. Now He Can't Escape It // Wired. 24 May 2017.

Hendrick Carl. The Growth Mindset Problem // Aeon. 11 March 2019.

Henrich J., Heine S. J., Norenzayan A. The Weirdest People in the World? // Behavioral Brain Science. 2010. 33 (2–3): 61–83.

Herman Arthur. The Scottish Enlightenment: The Scots' Invention of the Modern World. L.: Fourth Estate, 2003.

Hoffman Jan. How Anti-Vaccine Sentiment Took Hold in the United States // New York Times. 23 September 2019.

Horowitz Ben. The Hard Thing about Hard Things. HarperCollins USA, 2014. (*Хоровиц Б.* Легко не будет: как построить бизнес, когда вопросов больше, чем ответов / Пер. с англ. Э. Кондуковой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.)

Hughes Bettany. The Hemlock Cup: Socrates, Athens, and the Search for the Good Life. L.: Vintage Books, 2011.

Huthwaite International. The Behaviour of Successful Negotiators.

Ickes William. Everyday Mind Reading: Understanding What Other People Think and Feel. Amherst, N. Y.: Prometheus Books, 2003.

Jacobs Alan. How To Think: A Guide for the Perplexed. L.: Profile Books, 2017.

Jaidka K., Zhou A., Lelkes Y. Brevity is the soul of Twitter: The constraint affordance and political discussion // Journal of Communication. 2019. 69 (4): 345–379.

Janis Irving L. Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton Mifflin, 1972.

Jhaver S., Vora P., Bruckman A. Designing for Civil Conversations: Lessons Learned from Change MyView // GVU Technical Report. December 2017.

Kahan D. Ideology, motivated reasoning and cognitive reflection // Judgement and Decision-Making. 2013. 8 (4): 407–424.

Kahan D. *et al.* Science Curiosity and Political Information Processing // Advances in Political Psychology. 2017. 38 (S1): 179–199.

Kahneman Daniel. Thinking, Fast and Slow. L.: Penguin, 2012. (*Канеман Д.* Думай медленно… решай быстро / Пер. с англ. А. Андреева, Ю. Деглиной и Н. И. Парфенова. М.: АСТ, 2014.)

Kaplan Jonas T., Gimbel Sarah I., Harris Sam. Neural correlates of maintaining one's political beliefs in the face of counterevidence // Scientific Reports. 2016. 6:39589.

Kim D., Pan Y., Park H. S. High-context versus low-context culture: a comparison of Chinese, Korean and American cultures // Psychology and Marketing, 1998, 15 (6): 507–521.

Klar Samara and Krupnikov Yanna. Independent Politics: How American Disdain for Parties Leads to Political Inaction. N. Y.: Cambridge University Press, 2016.

Klein Kristi and Hodges Sara D. Gender Differences, Motivation, and Empathic Accuracy: When It Pays to Understand // Personality and Social Psychology Bulletin. 2001. 27 (6): 720–730.

Kolb Deborah et al. When Talk Works: Profiles of Mediators. San Francisco: Jossey Bass, 1994 (interview with Patrick Phear conducted by Austin Sarat).

Kramer R. and Neale M. Power and Influence in Organizations. L.: SAGE, 1998.

Lakoff G. and Johnson M. Metaphors We Live By. Chicago: University of Chicago Press, 1980. (*Лакофф Дж., Джонсон М.* Метафоры, которыми мы живем / Пер. с англ. А. Н. Баранова и А. В. Морозовой. М.: Едиториал УРСС, 2004.)

Lakoff R. T. Language and Woman's Place. Oxford; N. Y.: Oxford University Press, 2004.

Laursen B. and Collins W. A. Interpersonal conflict during adolescence // Psychological Bulletin. 1994. 115 (2): 197–209.

Lee Fiona, Peterson Christopher, Tiedens Larissa Z. Mea Culpa: Predicting Stock Prices from Organizational Attributions // Personality and Social Psychology Bulletin. 2004. 30 (12): 1636–1649.

Leslie Ian. A Rocker's Guide to Management // The Economist / 1843, December/January 2019.

Leslie Ian. The Scientists Persuading Terrorists to Spill their Secrets // The Guardian. 2017.

Leslie Ian. The Sugar Conspiracy // The Guardian. 7 April 2016.

Lewis Richard D. When Cultures Collide. 3rd ed. Boston; L.: Nicholas Brealey Publishing, 2005. (*Льюис Р.* Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Пер. с англ. А. Андреева и М. Павловой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.)

Lewisohn Mark. The Beatles — All These Years. Volume One: Tune In. L.: Little, Brown, 2013.

Litvak Paul M. et al. Fuel in the Fire: How Anger Impacts Judgment and Decision-Making // International Handbook of Anger. N. Y.: Springer, 2010. 287–310.

Llano Stephen. Letter published in The Atlantic. 30 April 2019. https: //www.theatlantic.com/letters/archive/2019/04/how-arguelet-ters-erisology/588265/

Macduff Ian. Here, There and Everywhere: taking mediation on-line // Kluwer Mediation Blog. 28 March 2014. http: //mediation-blog.kluwerarbitration.com/2014/03/28/here-there-and-every-where-takingmediation-online/

Marken Richard T. and Carey Timothy A. Controlling People: The Paradoxical Nature of Being Human. Australian Academic Press, 2015.

Martin J. and Meyerson D. Women in Power: Conformity, Resistance, and Disorganized Coaction // *Kramer R. and Neale M.* Power and Influence in Organizations. L.: SAGE, 1998.

Matias J. N. Preventing harrassment and increasing group participation through social norms in 2190 online science discussions // Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 2019. 116 (20): 9785–9789.

McManus Freda et al. An investigation of the accuracy of therapists' self-assessment of cognitive-behaviour therapy skills // British Journal of Clinical Psychology. 2012. 51 (3): 292–306.

McNulty James K. When Positive Processes Hurt Relationships // Current Directions in Psychological Science. 2010. 19 (3): 167–171.

McNulty James K. and Russell V. Michelle. When «Negative» Behaviors Are Positive: A Contextual Analysis of the Long Term Effects of Problem-Solving Behaviours on Changes in Relationship Satisfaction // Journal of Personality and Social Psychology. 2010. 98 (4): 587–604.

Mercier Hugo and Sperber Dan. The Enigma of Reason: A New Theory of Human Understanding. L.: Penguin, 2018.

Miller William and Rollnick Stephen. Motivational Interviewing: Helping People Change. 3rd ed. Guilford Press, 2012. (*Миллер У. Р., Роллник С.* Мотивационное консультирование. Как помочь людям измениться / Пер. с англ. Д. М. Вершининой и Ю. М. Сысоевой. М.: Эксмо, 2019.)

Montaigne Michel de. The Complete Essays, trans. M. A. Screech. L.: Penguin Classics, 1993. (*Монтень М*. Опыты / Пер. с фр. А. С. Бобовича и Н. Я. Рыковой. М.: Наука, 1979.)

Morrill Calvin. The Executive Way. Chicago: University of Chicago Press, 1995.

Moshman David and Gell Molly. Collaborative Reasoning: Evidence for Collective Rationality // Thinking and Reasoning. 1998. 4 (3): 231–248.

Nelson Gary M. Mary Parker Follett — Creativity and Democracy // Human Service Organizations. 2017. 41 (2): 178–185.

Nemeth C. et al. The liberating role of conflict in group creativity: a study in two countries // European Journal of Social Psychology. 2004. 34 (4): 365–374.

Nemeth Charlan. No! The Power of Disagreement in a World that Wants to Get Along. Atlantic Books (UK), 2019.

Nemeth C., Brown K., Rogers J. Devil's Advocate vs Authentic Dissent: Stimulating Quantity and Quality // European Journal of Social Psychology. 2001. 31 (6): 707–720.

Nickerson Raymond S. Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises // Review of General Psychology. 1998. 2 (2): 175–220.

Nishimura Shoji, Nevgi Anne, Tello Seppa. Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan, and India. University of Helsinki Department of Applied Sciences of Education, Research Report 299 (2008).

Nissen-Lie Helene A. Humility and self-doubt are hallmarks of a good therapist // Aeon, 5 February 2020.

Nyhan B. and Reifler J. When corrections fail: The persistence of political misperceptions // Political Behavior. 2010. 32 (2): 303–330.

Oostinga M. Breaking [the] ice: communication error management in law enforcement interactions. University of Twente, 2018.

Overall N. Does Partners' Negative-Direct Communication During Conflict Help Sustain Perceived Commitment and Relationship Quality

Across Time? // Social Psychological and Personality Science. 2018. 9 (4): 481–492.

Overall N. C. et al. Regulating Partners in Intimate Relationships: the costs and benefits of different communication strategies // Journal of Personality and Social Psychology. 2009. 96 (3): 620–639.

Overall N. C. and McNulty J. K. What type of communication during conflict is beneficial for intimate relationships? // Current Opinion in Psychology. 2017. 13: 1–5.

Perlow Leslie. When You Say Yes but You Mean No. N. Y.: Crown Business, 2003.

Plato. Complete Works, ed. Cooper, John M. Hackett, 1997. (*Платон*. Собр. соч.: В 4 т. М.: Мысль, 1990–1994.)

Powell Jonathan. Great Hatred, Little Room: Making Peace in Northern Ireland. L.: Vintage, 2009.

—— Talking To Terrorists: How to End Armed Conflicts. L.: Vintage, 2015.

Rackham Neil and Morgan Terry. Behaviour Analysis in Training. L.: McGraw Hill UK, 1977.

Reavis Dick J. The Ashes of Waco: An Investigation. N. Y.: Simon & Schuster, 1995.

Resnick Brian. There may be an antidote to politically motivated reasoning. And it's wonderfully simple // Vox. 7 February 2017.

Richards Keith. Life: Keith Richards. Weidenfeld & Nicolson, 2011. (*Ричардс К*. Жизнь / Пер. с англ. М. Колопотина. М.: Corpus, 2012.)

Rozenblit L. and Keil F. The misunderstood limits of folk science: an illusion of explanatory depth // Cognitive Science. 2002. 26 (5): 521–562.

Shergill S. S., Bays P. M. et al. Two eyes for an eye: the neuroscience of force escalation // Science. 2003. 301 (5630): 187.

Shi F. et al. The Wisdom of Polarised Crowds // Nature Human Behaviour 2019. 3 (4): 329–336.

Sillars A. et al. Cognition and Communication during Marital Conflict: How Alcohol Affects Subjective Coding of Interaction in Ag-

gressive and Nonaggressive Couples // *P. Noller and J. A. Feeney (eds)*. Understanding marriage: Developments in the study of couple interaction. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. 85–112

Sillars A. et al. Stepping into the stream of thought: Cognition during marital conflict // *V. Manusov & J. H. Harvey (eds)*. Attribution, communication behavior, and close relationships (Advances in personal relations). Cambridge: Cambridge University Press, 2001. 193–210.

Sloman Steven and Fernbach Philip. The Knowledge Illusion: the myth of individual thought and the power of collective wisdom. Pan Books, 2018.

Smith Dana. The Wisdom of Crowds Requires the Political Left and Right to Work Together (interview with James Evans) // Scientific American. 8 March 2019.

Sobo E. J. Theorising [Vaccine] Refusal: Through the Looking Glass // Cultural Anthropology. 2016. 31 (3): 342–350.

Stokoe Elizabeth Talk: The Science of Conversation. L.: Robinson, 2018.

Sun Katherine Q. and Slepian Michael L. The conversations we seek to avoid // Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 2020. 60. Issue C: 87–105.

Talhelm Thomas et al. Liberals Think More Analytically (More «WEIRD»). Than Conservatives // Personality and Social Psychology Bulletin. 2015. 41 (2): 250–267.

Tan Chenhao et al. Winning Arguments: Interaction Dynamics and Persuasion Strategies in Good-faith Online Discussions // Proceedings of the 25th International World Wide Web Conference. Republic and Canton of Geneva: International World Wide Web Conferences Steering Committee, 2016.

Tesser Abraham et al. Conflict: the role of calm and angry parent — child discussion in adolescent adjustment // Journal of Social and Clinical Psychology, 1989, 8 (3): 317–330.

Thibodeau David and Whiteson Leon. A Place Called Waco. N. Y.: PublicAffairs, 1999.

Thompson George. Verbal Judo: The Gentle Art of Persuasion. HarperCollins USA, 2014. (*Томпсон Дж*. Словесное дзюдо: словесное искусство разума и речи / Пер. с англ. Н. Казакова. СПб.: Питер, 2016.)

Tiedens Larissa Z. Anger and Advancement versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferral // Journal of Personality and Social Psychology. 2001. 80 (1): 86–94.

Trevors Gregory et al. Identity and Epistemic Emotions During Knowledge Revision: A Potential Account for the Backfire Effect // Discourse Processes. 2016. 53 (5–6): 339–370.

Wallace David Foster. Tense Present: Democracy, English, and the Wars over Usage // Consider the Lobster and Other Essays. N. Y.: Little Brown, 2006.

Wasserman Noam. The Founder's Dilemmas. Princeton University Press, 2013. (*Вассерман Н.* Главная книга основателя бизнеса: кого брать с собой, как делать прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала / Пер. с англ. Т. Гутман. М.: Альпина Паблишер, 2014.)

Watters Ethan. We Aren't the World // Pacific Standard. 25 February 2013.

Wender Jonathan. Policing and the Poetics of Everyday Life. Urbana: University of Illinois Press, 2008.

West Richard F. et al. Cognitive Sophistication Does not Attenuate the Bias Blind Spot // Journal of Personality and Social Psychology. 2012. 103 (3): 506–519.

Whipps Judy D. A Pragmatist Reading of Mary Parker Follett's Integrative Process // Grand Valley State University. Faculty Peer Reviewed Articles, 2014. 8. https: //scholarworks. gvsu. edu/lib_articles/8

Witkowski Sadie. Psychology Researchers Explore How Vaccine Beliefs Are Formed // Voice of America News. 16 August 2018.

Wolf Shenk Joshua. Powers of Two: Finding the Essence of Innovation in Creative Pairs. L.: John Murray, 2014.

Zanes Warren. Petty: The Biography. Macmillan USA, 2015.

Zartman I. W. and Aurik J. Power Strategies in De-escalation // *L. Kriesberg & J. Thomson (eds)*. Timing the De-escalation of International Conflicts. N. Y.: Syracuse University Press, 1991.

Zhu Linhong and Lerman Kristina. Attention Inequality in Social Media // ArXiv, 2016. arXiv:1601.07200

Ziem M. and Hoyer J. Modest, yet progressive: Effective therapists tend to rate therapeutic change less positively than their patients // Psychotherapy Research. 2020. 30 (4): 433–446.

Научно-популярное издание

Лесли Иэн

ИСКУССТВО КОНФЛИКТА

Почему споры разлучают и как они могут объединять

Ответственный редактор *Н. Галактионова*
Редактор *С. Левензон*
Художественный редактор *М. Левыкин*
Технический редактор *Л. Синицына*
Корректоры *О. Левина, Н. Соколова*
Верстка *А. Тарасова*

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» —
обладатель товарного знака «КоЛибри»
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19
E-mail: sales@atticus-group.ru

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А
Тел. (812) 327-04-55
E-mail: trade@azbooka.spb.ru

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.) 16+

Подписано в печать 16.05.2022. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «Charter».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,0.
Тираж 3000 экз. B-PBJ-27516-01-R. Заказ № .

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А
www.pareto-print.ru

ПО ВОПРОСАМ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ОБРАЩАЙТЕСЬ:

В Москве:
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19
E-mail: sales@atticus-group.ru

В Санкт-Петербурге:
Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге
Тел. (812) 327-04-55
E-mail: trade@azbooka.spb.ru

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru